

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»  
УДК \_\_\_\_\_

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В.Круш  
(підпис) (ініціали, прізвище)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

## Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства»

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ШИШАЦЬКИЙ  
КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи УЕ-з81мп \_\_\_\_\_

Бойко Володимир Анатолійовича

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Кавтиш Оксана Петрівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант з економіко-математичного

розділу ст.викл., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант з нормоконтролю доц., к.е.н. Кривда О.В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2019

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут**  
**імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      П.В. Круш  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студенту**  
**Бойко Володимиру Анатолійовичу**

1. Тема дисертації **«Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» з метою забезпечення його сталого розвитку»**  
науковий керівник дисертації Кавтиш Оксана Петрівна, доц., к.е.н.,  
затверджені наказом по університету від «12» 09 2019 р. № 3503-с
2. Строк подання студентом дисертації 02.12.2019 р.
3. Об'єкт дослідження процес управління ресурсний потенціалом підприємства.
4. Предмет дослідження (Вихідні дані для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою): сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» з метою забезпечення його сталого розвитку.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити: дослідити економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства; вивчити моделі та підходи до управління ресурсним потенціалом підприємства; обґрунтувати механізм оцінювання

ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надати оцінку та аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства; дослідити використання математичних методів і моделей в дослідженні ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства; розробити теоретичні підходи удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства; здійснити обґрунтування пропозицій з покращення управління ресурсним потенціалом підприємства; визначити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації пропозицій з удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства; розробити прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності підприємства в умовах реалізації запропонованих заходів.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 12 таблиця і .6 рисунків.

7. Прелік публікацій 2 фахові статті, та 1 теза.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 26.09.2018 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	26.09.2018 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	11.03.2019 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської	09.09.2019 р.	

	дисертації		
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	11.11.2019 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	19.11. 2019 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	02.12.2019 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	17.12.2019 р. 18.12.2019 р.	

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

В.А.Бойко  
(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.П.Кавтиш  
(ініціали, прізвище)

Магістерська дисертація Бойко Володимира Анатолійовича на тему «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» з метою забезпечення його сталого розвитку», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства», КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків. Робота виконана в обсязі 112 сторінок друкованого тексту, містить 15 рисунків, 35 таблиць та додатки. Метою магістрської дисертації є економічне управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» з метою забезпечення його сталого розвитку».

*Об'єкт дослідження* – є управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Для проведення дослідження, розробки напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів організації ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в роботі використані теоретичні, статистичні методи, графічне представлення та математичний аналіз, розрахунково-аналітичний, порівняльний, економіко-математичного моделювання та прогнозування, методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel та інші.

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Проведені розрахунки дозволили обґрунтувати доцільність впровадження більш ефективного управління трудовими ресурсами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Та із вступом в дію нового ринку електричної енергії додатково залучити ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» до постачання електричної енергії кінцевому споживачеві з одного боку отримати додатковий прибуток, а з іншого боку покращити ефективність використання трудових ресурсів.

Ключові слова – ресурси, потенціал підприємства, ресурсний потенціал підприємства, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність.

## **ABSTRACT**

Master 's thesis of Boyko Vladimir Anatolyevich on the topic "Management of resource potential of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant" in order to ensure its sustainable development," specialty 051 "Economics," specialization "Economics of the Enterprise," KPI named after Igor Sikorskiy, 2019, Kiev.

Master 's thesis consists of entry, 3 sections, opinions and Recommendations, applications. The work is carried out in the volume of 112 pages of printed text, contains 15 figures, 35 tables and applications. The purpose of the project is economic management of the resource potential of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant" in order to ensure its sustainable development. "

The object of the study - there is management of resource potential of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant".

The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to the management of resource potential of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant".

Theoretical, statistical methods, graphical representation and mathematical analysis, calculation-analytical, comparative, economic-mathematical modeling and forecasting, methods of modern complex technologies of economic information processing, in particular, a package of Microsoft application programs and others, have been used in order to carry out research, develop improvement directions and justify ways of organization of effective management of resource resources.

The work proposes improvements to the resource management process Potential of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant". The calculations made it possible to justify the expediency of introducing more effective management of labor resources of LLC "Shishatski Mixed Feed Plant". And with the entry into force of the new market of electric energy additionally involve LLC "Shishatski Mixed Feed Plant" in the supply

of electric energy to the end consumer on the one hand to get additional profit, and on the other hand to improve the effective use of labor resources.

Keywords are resources, capacity of the enterprise, resource capacity of the enterprise, management of the resource capacity of the enterprise, efficiency, model of management of the resource capacity of the enterprise.

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність ресурсного потенціалу та його місце в структурі потенціалу підприємства

1.2. Процес управління ресурсним потенціалом та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

1.3. Методичні підходи та методи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Висновки до розділу I

### **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ та Оцінювання СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»**

2.1. Загальна характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

2.2. Діагностика показників фінансово-економічного стану ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

2.3. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

2.4. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» методом факторного аналізу.

Висновки до розділу II

### **РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ для**



## **забезпечення сталого розвитку ТОВ «ШИШАЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД»**

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

3.2. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

3.3. Впровадження послуги з продажу електричної енергії кінцевому споживачеві від ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

3.4. Прогнозування зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в умовах реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу III

### **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств національної економіки і підприємств харчової промисловості, зокрема. Провідним аспектом їх забезпечення є управління ефективністю ресурсним потенціалом підприємства. Необхідність підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад, орієнтованих на задоволення потреб та запитів споживачів. Водночас потреба дослідження проблеми управління ефективністю ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості в умовах ринку зумовлює необхідність всебічного його вивчення та оцінки можливості адаптації до сучасних економічних умов. А недостатність обґрунтування практичних аспектів управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку визначили актуальність і спрямованість дослідження.

*Ступінь розробки наукової проблеми.* Аналіз наукових джерел показав, що ряд науковців у своїх публікаціях торкаються питань вивчення ресурсного потенціалу підприємства, його оцінки та ефективного управління ним, серед яких варто назвати таких, як: С. Б. Алексєєв, Л. Ф. Берднікова, О. Г. Вагонова, В. Ю. Горбоконь, Ж. Д. Ізамбетова, С. М. Ілляшенко, Є. І. Жебокритський, В. В. Желєзняк, А. С. Коваленко, Н. С. Краснокутська, О. В. Кузьменко, О. С. Лаврук, Є. В. Лапін, О. А. Материнська, І. М. М'яких, Т. І. Олійник, Ю. С. Папіж, І. М. Рєпіна, О. М. Свіргун, Н. В. Святохо, С. В. Сердак, А. І. Сластяникова, В. В. Соколовська, І. С. Терещенко, І. А. Фесенко, О. І. Шаманська, Л. А. Шило, А. О. Ярова та інші. Але часто думки вчених різняться щодо визначення суті, складових, методів оцінки та механізму управління ресурсним потенціалом підприємства загалом. Однак ці підходи не суперечать один одному, а детально розкривають окремі сторони предмета дослідження і мають взаємодоповнювальний характер. Так для цілісної уяви про стан та ефективність управління ресурсним потенціалом й оцінювання ступеня впливу ресурсів

підприємства на формування результату діяльності підприємства. Та забезпечення його сталого розвитку.

Проте поза увагою вчених залишилися питання оцінки саме ефективності управління ресурсним потенціалом загалом та агропромислових підприємств зокрема. З огляду на це, актуальним є питання удосконалення методики оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом і її апробація.

Враховуючи нестабільність та переважно несприятливий вплив зовнішнього середовища, наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства насамперед забезпечується через якість використання та управління ресурсним потенціалом. Тому необхідно проводити детальну систематичну оцінку рівня використання ресурсного потенціалу та ефективності управління ним, знаходити недоліки та формувати шляхи їх усунення.

*Зв'язок роботи з науково-дослідними темами - конкретний номер НДР,*

*Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку назва твого підприємства.*

*Для досягнення мети були сформульовані та послідовно розв'язувалися такі завдання:*

1. Сутність ресурсного потенціалу та його місце в структурі потенціалу підприємств.
2. Процес управління ресурсним потенціалом та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.
3. Методичні підходи та методи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.
4. Загальна характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».
5. Діагностика показників фінансово-економічного стану ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

6. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

7. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» методом факторного аналізу.

8. Обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

9. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

10. Впровадження послуги з продажу електричної енергії кінцевому споживачеві від ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

11. Прогнозування зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в умовах реалізації запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* - процес управління ресурсного потенціалу підприємства

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» для забезпечення його сталого розвитку.

*Методи дослідження.* В ході дослідження використовувалися:

*Теоретичні методи* – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи (сутність, особливості, класифікацію, моделі управління та показники) забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

*Емпіричні методи* – спостереження, збір фактів дозволили проаналізувати показники виробничої діяльності та стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

*Праксиметричні методи* – вивчення й узагальнення дозволили виявити резерви, обґрунтувати пропозиції та проаналізувати їх вплив на стан формування ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає в тому що:

- розроблена модель управління ресурсним потенціалом підприємства, яка та забезпечує його сталий розвиток зокрема щого трудовими ресурсами;
- Використано можливості що надає нові ринкові відносини в сфері енергетики зокрема її електроенергетичної складової.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в обґрунтуванні моделі управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості, яка може бути використана для підвищення його ефективності.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №29/11/19/01 від 29.11.2019 р.).

*Апробація роботи.* Результати проведеного дослідження відображено у 3 публікаціях, серед яких 2 публікації в наукових фахових економічних виданнях та 1 – у збірниках матеріалів наукових конференцій. Матеріали наведені в додатку №8,9

*Ключові слова* – ресурси, потенціал підприємства, ресурсний потенціал підприємства, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність, модель управління ресурсним потенціалом підприємства.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність ресурсного потенціалу та його місце в структурі потенціалу підприємства**

Сучасний перспективний розвиток підприємств в Україні все більше пов'язується з рівнем і станом забезпечення ресурсним потенціалом, а також здатністю його ефективного використання.

Дослідженням питань сутності потенціалу підприємства займалися такі дослідники, серед них Капітанець Ю.О., Коваль О.М., Маршалок М.С., Підлісецький Г.М., Ульяновченко О.В., Талах Т.А та інші. Однак окремі аспекти використання виробничих ресурсів досі залишаються недостатньо вивченими. У зв'язку з розвитком світової економіки, ускладненням виробничо-господарських відносин, у XX столітті виникає об'єктивна необхідність оцінки не лише поточного стану підприємства, а й перспектив його розвитку за рахунок наявних на підприємстві можливостей, які знаходять своє відображення у понятті «потенціал». Потенціал – це можливості, сили, запаси та засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для будь-чого [4,с.7]. Для кращого розуміння поняття «ресурсний потенціал», слід визначити не лише суть поняття «потенціал», а й такої категорії як «ресурси». Особливістю ресурсів є їхня відтворюваність, тобто здатність їх спожитої частини до відновлення. До невідтворюваних ресурсів відносяться земельні угіддя, корисні копалини, повітря й інші, тобто ресурси, що практично неможливо відновити [5, с.6]. Ресурси в економічній літературі розглядаються як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних факторів [6,с.11]. Поняття «ресурс», (з фр. ressource засіб, спосіб, дані) – в широкому розумінні означає все, що необхідно людині (фізичній особі) і організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів або об'єктів зовнішнього середовища [7].

Відтворення природних, трудових та інформаційних ресурсів, які використовують у процесі виробництва, та в середовищі проживання в цілому стало сьогодні складовими процесу відтворення, який незалежно від його суспільного характеру часто переплітається з природним. Для постійного відтворення необхідне постійне відновлення природних ресурсів:

- поновлення родючості земель, лісових масивів,
- підтримання чистоти водних і повітряних просторів,
- підтримка демографічних процесів тощо[8].

Оскільки ресурси підприємства є основою для оцінки його ресурсного потенціалу, розглянемо основні характеристики та кількісно вимірювані показники ресурсів підприємства, згруповані кандидатом економічних наук Яхкінд В.П. (Табл. 1.1)[9].

Таблиця 1.1. -Перелік характеристик та кількісно вимірюваних показників ресурсів підприємства

Ресурси	Характеристики	Показники
Матеріальні	Фізичні	Вартість основних засобів Вартість спожитих матеріальних ресурсів
Нематеріальні	Технології	Технологічна та інтелектуальна власність. Кількість патентів, авторських прав, секретів виробництва.
	Репутація	Бренди (кількість, вартість) Дилерська мережа і зв'язки з клієнтами Сприятливі контракти
Фінансові	Внутрішні	Обсяг інвестицій Чистий грошовий потік
	Зовнішні	Кредитоспроможність підприємства
Людські	Рівень забезпечення	Чисельність працівників
	Досвід, рівень підготовки	Обсяг витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу

Відмінність між поняттями «ресурси» і «потенціал» полягає в тому, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал

окремого підприємства, суспільства в цілому невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здатності працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання засобів або ресурсів що знаходяться у їх розпорядженні [10, с.11].

В.І. Хомяков у підручнику «Потенціал і розвиток підприємства» зазначає, що потенціал підприємства визначається здатністю збалансованого використання усіх наявних резервів і можливостей для задоволення потреб споживачів шляхом виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг [11, с.6].

У Вікіпедії надається таке визначення потенціалу: «Можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані»[12].

Найбільш загальним є поняття «економічного потенціалу».

Різнманітні трактування економічного потенціалу зводять його сутність до економічної категорії, що об'єднує кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики.

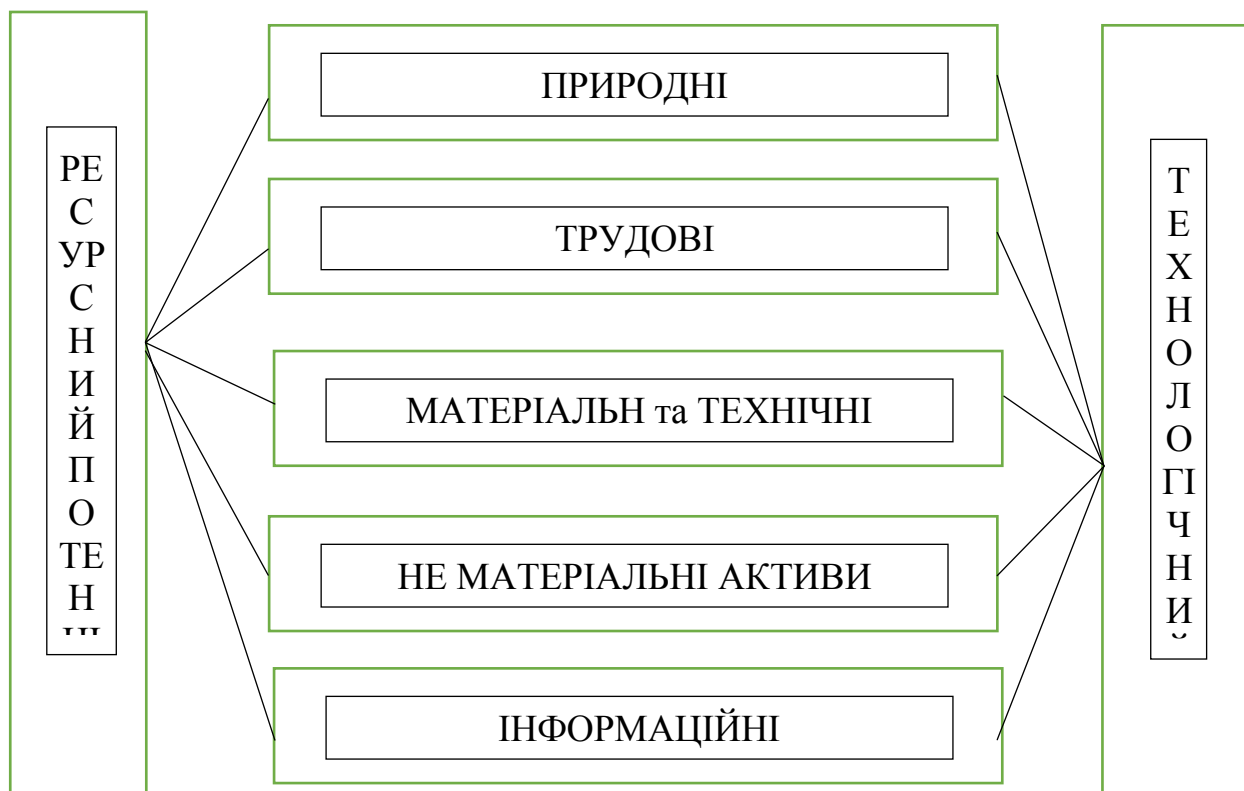


Рисунок 1.1 - Характеристики ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»



*Джерело: розроблено автором*

Найважливішою складовою економічного потенціалу є виробничий потенціал, який відображає результат процесу виробництва, його завершальний момент. На відміну від нього існує категорія «ресурсний потенціал», який виступає основою виробничого потенціалу, як умова для виробництва.

Ресурсний потенціал залежить від наявності виробничих ресурсів, їх якості, стану, структури, поєднання й умов використання. У випадку ресурсного потенціалу ресурси відображають витратну сторону процесу виробництва, його вихідні передумови [13].

Більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що лежать в основі його використання, є недостатньо обґрунтованими або суперечливими. В економічній літературі недостатньо уваги приділено ефективності використання ресурсного потенціалу. Тому постає об'єктивна необхідність у пошуку нових підходів до забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств, що потребує виявлення низки питань щодо економічної сутності, властивостей, структури ресурсного потенціалу, а також стратегії його використання[61].

Основний зміст поняття “потенціал підприємства” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

- Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.
- Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому

потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

- Потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

- Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.



Рисунок.1.2 - Структура ресурсного потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Сьогодні існує велика кількість визначень поняття «ресурсний потенціал», з яких можна зробити висновок, що ресурсний потенціал є основою як виробничого, так і економічного потенціалу, розглянемо трактування ресурсного потенціалу різних вчених у наступній таблиці (Табл. 1.2).

Отже, ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства (Рис.1.2).

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства (РПП) – це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Структура ресурсного потенціалу підприємства містить такі складові: потенціал матеріальних ресурсів, трудовий потенціал та потенціал основних фондів (три складники виробничого потенціалу), а також фінансовий та інформаційний потенціал. На нашу думку, це найбільш прийнятна структуризація, яка уникає проблеми дублювання сутності та функцій тієї чи іншої складової ресурсного потенціалу[62].

Забезпечення ефективного використання і подальшого нарощування ресурсного потенціалу має стати одним з головних пріоритетів діяльності як керівництва підприємства, так і усіх його підрозділів. Основним напрямом ефективного використання ресурсного потенціалу є підвищення продуктивності праці, впровадження нових вискоєфективних технологій, зміцнення матеріально-технічної бази, впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій, удосконалення організації праці, підвищення рівнів концентрації, спеціалізації та кооперації виробництва, удосконалення цінового і фінансового механізмів, підвищення рівня організації та мотивації праці [14,с.16].

Отже, розвиток ресурсного потенціалу можливий тільки при вирішенні таких проблем: - якісного оновлення та розширення матеріально-технічної бази; - реалізації інвестиційних проектів підприємств різних форм власності та господарювання; - раціонального використання земельних, водних та інших природних ресурсів; - поповнення трудових ресурсів молодими; - забезпечення ефективного використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів; - формування необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, та запобігання кризовим явищам; - впровадження сучасних технологій виробництва промислової продукції; - здійснення маркетингових досліджень для обґрунтування асортиментної політики виробничих підприємств. [15,с.32]

Оскільки ресурси підприємства є основою для оцінки його ресурсного потенціалу, розглянемо основні характеристики та кількісно вимірювані показники ресурсів підприємства, згруповані кандидатом економічних наук Яхкінд В.П. (Табл. 1.2)[9].

Таблиця 1.2. -Перелік характеристик та кількісно вимірюваних показників ресурсів підприємства

Ресурси	Характеристики	Показники
Матеріальні	Фізичні	Вартість основних засобів Вартість спожитих матеріальних ресурсів
Нематеріальні	Технології	Технологічна та інтелектуальна власність. Кількість патентів, авторських прав, секретів виробництва.
	Репутація	Бренди (кількість, вартість) Дилерська мережа і зв'язки з клієнтами Сприятливі контракти
Фінансові	Внутрішні	Обсяг інвестицій Обсяг інвестицій у НДДКР Чистий грошовий потік
	Зовнішні	Кредитоспроможність підприємства
Людські	Рівень забезпечення	Чисельність працівників Чисельність працівників у сфері НДДКР
	Досвід, рівень підготовки	Обсяг витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу

*Джерело: [9].*

Для того, щоб господарювати ефективніше в сучасних складних умовах розвитку народного господарства, слід не тільки дбати про зміцнення ресурсного потенціалу, а й уміло його використовувати адже в процесі свого розвитку ресурсний потенціал підприємства може збільшуватися або зменшуватися.

Так, останнє відбувається у тих випадках, коли ресурси використовуються незбалансовано, тобто коли вони зменшуються внаслідок відтоку працівників, скорочення надходжень матеріальних ресурсів, вибуття основних фондів та ін. і не компенсуються їх відновленням. Тому кожне підприємство, орієнтоване на свій стратегічний розвиток повинне приділяти значну увагу своєчасній оцінці, аналізу та сприянню підвищенню свого ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал та управління ним у сучасних умовах набуває особливої уваги, оскільки є одним з ключових елементів досягнення сталого розвитку не лише на рівні підприємств, а і національного та світового господарства.

Загалом сталий розвиток за словами Б. Данилишина доцільно розглядати як систему відносин суспільного виробництва, що при ній досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення[61].

Таке визначення є виправданим і на рівні підприємств, що повинні здійснювати управління своїм потенціалом для раціонального досягнення своїх економічних, соціальних та екологічних цілей у процесі створення вартості, що вимагає оптимізації управління ресурсами з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів[63].

Відповідно до дослідження компанії McKinsey[62], проведеного у 2010 році, понад 50 % керівників компаній усвідомлювали що забезпечення сталого розвитку – це важлива складова розв'язання екологічних, соціальних та

управлінських питань у широкому колі аспектів — від розробки нових продуктів до створення репутації та загальної корпоративної стратегії[64].

Дослідження McKinsey виявило, що компанії визначають сталий розвиток як один із трьох основних пріоритетів, що може бути ефективною складовою бізнес-діяльності, оскільки сталість допомагає зміцнити соціальну відповідальність компанії, заощадити кошти та забезпечити збалансоване майбутнє для наступних поколінь. При цьому лише 30% керівників компаній активно шукали інвестиційні можливості для втілення даної концепції [Як компанії втілюють концепцію сталого розвитку.

Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність (потенціал) до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. У довгостроковому періоді — як потенціал до інтенсивного збалансованого за економічними, соціальними та екологічними (в т.ч. техніко-технологічними) цілями[65].

Ефективність формування, накопичення та використання ресурсного потенціалу, таким чином, повинна визначатись системою показників і критеріїв, принципів, методів, інструментів, механізмів управління за кожною його складовою з урахуванням необхідності забезпечення сталості (стійкості) розвитку.

## **1.2. Процес управління ресурсним потенціалом та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.**

Управління ресурсним потенціалом підприємств можна вважати складною системною діяльністю. Її економічна сутність проявляється у раціональному використанні ресурсів та підвищенні ефективності (стійкості) функціонування підприємства.

Управління ресурсним потенціалом підприємств передбачає кваліфіковане та якісне управління за рахунок висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати функції управління. Від кваліфікації фахівців залежить стан і розвиток підприємства в ринковому середовищі. Це залежить від кваліфікованого обслуговування, професіоналізму, ввічливості, чесності, порядності, надійності, оперативності, ініціативності та комунікабельності працівників; кваліфікованих інженерно-технічних працівників; корпоративної культури, яка склалася на підприємстві[67].

До управління ресурсним потенціалом може бути застосовано, насамперед, системний та процесний підходи. Перший дозволяє представити складові управління (методи, функції, принципи, фактори впливу, суб'єктів та об'єкти управління); другий – представити послідовність процесів управління, які дозволяють ефективно формувати, накопичувати та використовувати ресурсний потенціал підприємств.

До функцій управління ресурсним потенціалом підприємств можна віднести:

- загальні: планування, організація, координація, мотивація та контроль;
- забезпечувальні або специфічні (за формою поділу управління на складові частини): кадрова функція, виробнича функція, фінансова функція, функція забезпечення ресурсами і функція розвитку матеріально-технічного забезпечення,

використання технологій та технологічних процесів у виробництві, комунікаційно-інформаційного забезпечення[68].

Охарактеризуємо основні принципи управління ресурсним потенціалом підприємств Табл 1.3[69].

Таблиця 1.3. – Базові принципи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Принцип	Сутьність принципу
Принцип науковості	Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління, формування, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємств
Принцип оптимальності	Припускає вибір найкращого варіанту для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом промислового підприємства
Принцип комплектності	Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства
Принцип об'єктивності	Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення
Принцип економичності	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-ресурсів»
Принцип гнучкості	Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування промислового підприємства.
Принцип оперативності	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою визначення і своєчасного регулювання на виявлені проблеми управління
Принцип адаптивності	Вимагає включення в механізм управління ресурсним потенціалом промислового підприємства засобів для оперативного регулювання на мінливі умови навколишнього середовища
Принцип безперервності	Полягає в безперервності процесу розподілу використання і відтворення ресурсного потенціалу промислового підприємства
Принцип інноваційності	Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможності підприємства. Визначає потребу постійного



	пошуку нових більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело:[69]*



Рисунок 1.3.- Кругова діаграма сегментів управління ресурсного потенціалу

*Джерело:Створено автором.*

До методів управління ресурсним потенціалом слід відносити: за спрямуванням дії (прямої/непрямої); за способом впливу (адміністративні або організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні, технічні).

Основними суб'єктами управління ресурсним потенціалом підприємств є: на рівні стратегії – власники та топ-менеджмент (за функціональними складовими ресурсного потенціалу), а на рівні тактики і операційної діяльності – функціональні підрозділи (у особі керівників, відповідальних осіб).

Об'єктами управління ресурсним потенціалом підприємств виступають його функціональні складові.

Для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно мати відповідне забезпечення: техніко-технологічне, програмне, нормативно-правове (внутрішньоорганізаційне і зовнішньоорганізаційне), інформаційне тощо.

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією та політикою управління ресурсним потенціалом підприємства. Вибір стратегій залежить у свою чергу від ряду чинників. А саме: яким обсягом ресурсного потенціалу володіє підприємство; рівень конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства; його ринкова частка. При цьому сама технологія управління ресурсним потенціалом підприємства включає такі етапи:

- оцінка структури, динаміки і ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, його частки на ринку;
- оцінку конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства;
- аналіз резервів і витрат ресурсного потенціалу;
- вибір стратегії та тактики по підвищенню конкурентоспроможності ресурсного потенціалу;
- проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємств, виходячи з обраної тактики та стратегії.

Основна ціль їх реалізації полягає у забезпеченні фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами, оптимізації джерел їхнього формування, а також уміння точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі господарської діяльності для досягнення цілей сталого розвитку.

Фактори впливу на ефективність управління ресурсним потенціалом підприємств з метою отримання ефективних результатів.

Діяльність менеджменту підприємств повнна бути зорієнтована на підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. На наш погляд, найбільш повно складові ефективного управління ресурсного потенціалу представлено Шаманською О.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом підприємства — це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт на основі застосування функцій, принципів, методів і процедур управлінського характеру, з метою

досягнення ефективнішого залучення, використання та розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.4 - Складові процесу управління ресурсним потенціалом підприємства

ЕТАПИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Встановлення місії	Визначення основних принципів діяльності підприємства
Визначення цілей	Формування основних напрямків діяльності підприємства, виходячи з його місії
Формування стратегії діяльності підприємства	Планування діяльності підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Організація структури та складу ресурсного потенціалу підприємства	Фінансова, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення діяльності підприємства
Управління ресурсним потенціалом	Застосування функцій, принципів та методів управління. Формування відносин, повноважень та функцій поміж функціональними елементами
Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом	Встановлення принципів досягнення ефективності управління. Аналіз та оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Досягнення ефективності	Базові результативні показники: рівень рентабельності, прибуток, рівень інвестиційної привабливості; Додаткові: можна дати окремі відносні показники по кожній складовій ресурсного потенціалу – бажано відносні!
Керування процесу управління за результатами досягнення ефективності	Визначення необхідних дій, що коригують процес управління, їх узгодження та затвердження
Контроль	Аналіз та моніторинг функціонування процесу управління ресурсним потенціалом підприємства.
Планування та визначення умов розвитку ресурсного потенціалу	Планування змін для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Впровадження змін	Реалізація необхідних організаційно-

*Джерело:[70]*

Підвищення його ефективності повинно забезпечуватись системною роботою щодо постійного моніторингу джерел формування і способів використання ресурсів підприємства, його можливостей, зростанням рівня кваліфікації менеджменту і перосналу, а також використанням усього комплексу організаційно-економічного, нормативно-правового, техніко-технологічного та програмно-інформаційного забезпечення.

### **1.3. Методичні підходи та методи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.**

Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом як основи забезпечення сталого розвитку може базуватись на використанні цільового, результативного, функціонального та інших науково-методичних підходів.

У переважній більшості літературних джерел ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства розглядається через усю сукупність показників оцінювання використання кожної з його функціональних складових або ж взагалі кожна з цих- складових аналізується окремо. Згідно такого підходу можемо говорити про ефективність управління потенціалом людських ресурсів (кадровим), фінансовим, інформаційним тощо[71].

Сукупність показників оцінювання ефективності управління (використання) кожної з них представлено у таблицях 16 дод. 3.

Матеріальний потенціал включає в себе всі ресурси підприємства які мають натурально-речову форму і використовуються підприємством у процесі його виробничо-господарської діяльності. До складу матеріальних ресурсів входять основні фонди підприємства та частина його оборотних фондів.

Згідно П(С)БО 7, основні засоби - це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу якщо він довший за рік) [20].

Частина оборотних фондів, що входить до складу матеріальних ресурсів: сировина, матеріали, паливо, електроенергія, малоцінні та швидкозношувані предмети та ін [21,с.41].

Систему показників оцінки стану та використання основних фондів розглянемо у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6- Система показників оцінки стану та використання основних фондів

№п/п	Показники	Формула розрахунку	Нормативне значення
1	Коефіцієнт оновлення ОФ	$K_{он} = \frac{\Phi_{вв}}{\Phi_{кін}}$	
2	Коефіцієнт вибуття ОФ	$K_{вит} = \frac{\Phi_{виб}}{\Phi_{поч}}$	
3	Коефіцієнт приросту ОФ	$K_{п} = \frac{(\Phi_{вв} - \Phi_{виб})}{\Phi_{поч}}$	
4	Коефіцієнт зносу ОФ	$K_{зн} = \frac{В_{зн}}{\Phi_{ср}}$	< 50%
5	Коефіцієнт придатності ОФ	$K_{пр} = 1 - K_{зн}$	> 50%
6	Коефіцієнт використання парку наявного устаткування	$K_{н.} = \frac{К_{ДО}}{К_{НО}}$	Має наближатися до 1.
7	Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання	$K_{у} = \frac{К_{ДО}}{К_{ВО}}$	Має наближатися до 1.
8	Коефіцієнт використання зданого в експлуатацію обладнання	$K_{е} = \frac{К_{ВО}}{К_{НО}}$	Має наближатися до 1.
9	Коефіцієнт використання календарного фонду часу роботи обладнання	$K_{к} = \frac{T_{ф}}{T_{к}}$	Має наближатися до 1.
10	Коефіцієнт використання режимного часу роботи обладнання	$K_{р} = \frac{T_{ф}}{T_{р}}$	Має наближатися до 1.
11	Коефіцієнт використання планового часу роботи обладнання	$K_{пл} = \frac{T_{ф}}{T_{пл}}$	Має наближатися до 1.
12	Питома вага простоїв у календарному фонді часу роботи обладнання	$ПВ_{пр} = \frac{T_{пр}}{T_{к}}$	Має наближатися до 0.
13	Коефіцієнт використання середньорічної виробничої	$K_{н.} = \frac{В_{ф}}{П_{ф}}$	Має наближатися до 1.

	потужності		
14	Коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання	$Ke.n = \frac{\Phi\phi}{\Phi m}$	Має наближатися до 1.
15	Коефіцієнт змінності	$K_{зм} = \frac{t\phi_{\text{стан/год}}}{tm_{\text{стан/год}}}$	Має наближатися до 1.
16	Коефіцієнт інтенсивного навантаження	$Kin.n = \frac{B\phi}{B_{пл}}$	Має наближатися до 1.
17	Інтегральний коефіцієнт навантаження	$K_{int} = K_{in} \cdot Ke.n.$	Повинен зростати в динаміці.
18	Фондовіддача	$\Phi_{в} = \frac{\text{ЧД}}{\Phi_{ср}}$	Має зростати в динаміці.
19	Фондомісткість	$\Phi_{м} = \frac{\Phi_{ср}}{\text{ЧД}}$	Повинна зменшуватися в динаміці.
20	Рентабельність ОФ	$R = \frac{Пч}{\Phi_{ср}} \times 100\%$	Має зростати в динаміці.
21	Фондоозброєність	$\Phi_{озб} = \frac{\Phi_{ср}}{\text{Човп}}$	Повинна зростати паралельно з іншими показниками ефективності.

*Примітка: де,  $\Phi_{вв}$  – вартість введених протягом звітнього періоду основних фондів;  $\Phi_{кін}$  – вартість основних фондів на кінець звітнього періоду;  $\Phi_{виб}$  – вартість основних фондів, що вибули протягом звітнього періоду;  $\Phi_{поч.}$  – вартість основних фондів на початок звітнього періоду;  $\text{Взн}$  – вартість зносу (сума накопиченої амортизації);  $\Phi_{ср}$  – середньорічна вартість основних фондів;  $\text{КДО}$  – кількість діючого обладнання;  $\text{КНО}$  – кількість наявного обладнання;  $\text{КВО}$  – кількість встановленого обладнання;  $\text{Тк}$  – календарний фонд робочого часу;  $\text{Тф}$  – фактичний фонд робочого часу;  $\text{Тпл}$  – плановий фонд робочого часу;  $\text{Тпр}$  – час простоїв;  $\text{Вф}$  – річний фактичний випуск товарної продукції;  $\text{Пф}$  – середньорічна виробнича потужність;  $\Phi\phi$  – фактичний час роботи обладнання за день, місяць, рік роботи;  $\Phi m$  – максимально можливий час роботи обладнання за день, місяць, рік;  $t\phi_{\text{стан/год}}$  – фактично відпрацьований час в станко-годинах за добу;  $tm_{\text{стан/год}}$  – максимально можливе число станко-годин при роботі в 1 зміну;  $B_{пл}$  – річний плановий випуск товарної продукції;  $\text{ЧД}$  – чистий дохід;  $\text{Пч}$  – чистий прибуток;  $\text{Човп}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу.*

Оборотні активи - грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу [12]. Значну частку оборотних активів на підприємствах складають запаси.

Згідно П(С)БО 9, запаси – це активи, що утримуються для подальшого продажу за умов нормальної господарської діяльності, перебувають у процесі

виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [22].

Основні показники, що використовуються при аналізі ефективності використання матеріальних ресурсів подані у наступній таблиці,

Таблиця 1.7 - Система показників ефективності використання оборотних фондів

№п/п	Показники	Формула розрахунку
1	Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів	$K_{н.} = \frac{\sum K_{вд}}{N}$
2	Коефіцієнт варіації	$V = \frac{\sigma \times 100}{x_0}$
3	Коефіцієнт рівномірності	$K_{рів.} = 100 - V$
4	Матеріаловіддача	$MB = \frac{\text{Виручка}}{MB}$
5	Матеріаломісткість	$MM = \frac{MB}{\text{Виручка}}$
6	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	$ПВ_{м} = \frac{MB}{C_n}$
7	Коефіцієнт використання матеріалів	$K_{вм} = \frac{M_{ч\_вв}}{M_{вм}}$
8	Коефіцієнт матеріальних витрат	$K_{мв} = \frac{MB_{ф1} \times Q_{ф}}{MB_{пл1} \times Q_{ф}}$
9	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$K_{об} = \frac{\text{Виручка}}{C_{рМЗ}}$
10	Тривалість обороту матеріальних запасів	$T = \frac{360}{K_{об}}$

Примітка: де,  $K_{вд}$  – коефіцієнт виконання договорів,

$K = Pf/Pd$ , (1.3)

$Pf$  — фактична сума (або кількість) постачання товарів на підприємство;  $Pd$  — сума (або кількість) постачання товарів на підприємство, що передбачено укладеними договорами.

$N$  - кількість коефіцієнтів виконання договорів по поставкам;  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення,



$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_1 - x_0)^2}{n}}, \quad (1.4)$$

$x_1$  – процент виконання плану реалізації за кожний квартал;  $x_0$  – процент виконання плану реалізації за рік;  $n$  – число кварталів.

$МВ$  – матеріальні витрати;  $Сп$  – повна собівартість виготовленої продукції;  $Мч_{вв}$  – чиста маса випущених виробів;  $М_{вм}$  – маса використаних матеріалів;  $МВфI$  – фактичні матеріальні витрати на  $I$  продукції;  $МВплI$  – планові матеріальні витрати на  $I$  продукції;  $Qф$  – фактичний обсяг виготовленої продукції;  $СрМЗ$  – середньорічна вартість матеріальних запасів.

Розглядаючи нематеріальний потенціал, слід зазначити, що нематеріальний актив — немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований [23].

Основними завданнями аналізу використання нематеріальних активів є: - аналіз обсягу і динаміки нематеріальних активів; - аналіз структури і стану нематеріальних активів за видами, термінами використання і правової захищеності; - аналіз дохідності (рентабельності) і фондоддачі нематеріальних активів; - аналіз ліквідності нематеріальних активів і рівня ризику вкладення капіталу в нематеріальні активи [24,с.231].

Кадровий потенціал підприємства – поняття, виникнення якого пов’язане з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. В загальному вигляді «кадровий потенціал» представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу [25, с.52].

Відмінність поняття «кадровий потенціал» від понять «робоча сила», «трудові ресурси» полягає в тому, що кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик [26].

Виходячи з вищевикладеного, кадровий потенціал – це інтегральна сукупність можливостей персоналу підприємства до трудової діяльності, під якою розуміється здатність до творчої, продуктивної праці, опанування нових засобів праці, технології і способів трудової активності, а також вдосконалення своєї

професійної майстерності та здійснення інноваційної діяльності, тощо. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства без вікових, освітніх, професійних чи кваліфікаційних обмежень.

Ефективність підприємства визначається у першу чергу не продуктивністю устаткування, а продуктивністю його співробітників. Кадровий потенціал – це основне багатство підприємства, і його формуванню повинна приділятися ключова роль при здійсненні керування підприємством. Від цього буде прямо залежати конкурентоспроможність підприємства й економічний ефект інвестицій у його діяльність[27].

Кадровий потенціал підприємства має кількісні, якісні і структурні характеристики, які визначаються набором абсолютних та відносних показників, сукупність яких дає уяву про кількісний, якісний і структурний стан кадрів, а також про тенденції щодо його змін. Розвиток кадрового потенціалу включає в себе спектр заходів щодо розширення можливостей працівників для підвищення продуктивності праці та сприяння оптимізації показників рівня кадрового потенціалу[28].

Кількісні і якісні показники кадрового потенціалу підприємства складають його структуру, яка зображена на рисунку (Рис. 1.4).



## Рисунок 1.4- Структура кадрового потенціалу підприємства

Рисунок: Створено автором

Основні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства та порядок їх розрахунку подані у таблиці 1.8,

Таблиця 1. 8-Основні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

№п/п	Показники	Формула розрахунку
1	Коефіцієнт найму	$K_{o.n.} = \frac{\text{Ч}_{np}}{\text{Ч}_{поч}}$
2	Коефіцієнт вибуття	$K_{o.в.} = \frac{\text{Ч}_{виб}}{\text{Ч}_{поч}}$
3	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{\text{Ч}_{зв}}{\text{Ч}_{ср}}$
4	Коефіцієнт змінності робочих місць	$K_{зр} = \frac{З_{л\delta}}{Т_{л\delta}}$
5	Коефіцієнт використання змінного режиму	$K_{вр} = \frac{K_{зр}}{K - \text{ть}_{змін}}$
6	Коефіцієнт безперервності	$K_{б} = \frac{Т_{л\delta}}{K - \text{ть}_{PM} \times Д}$
7	Інтегральний коефіцієнт використання робочих місць	$I = K_{вр} \times K_{б}$
8	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу	$ПП_{вир.n} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МВ} - \text{ВЕ} - \text{АМВ})}{\text{Ч}_{ср}}$
9	Середньорічний виробіток продукції одним працюючим	$В_{ср} = \frac{ОВ}{\text{Ч}_{ср}}$
10	Зміна середнього заробітку працюючих за період	$\Delta CB = CB_k - CB_n$
11	Зміна середньорічного виробітку	$\Delta CPB = CPB_k - CPB_n$
12	Економія (перевитрата) фонду заробітної плати	$\Delta \Phi = \Phi_{\phi} - \Phi_{nn}$

*Примітка: де Чпр – чисельність працівників, які прибули протягом періоду; Чпоч – чисельність працівників на початок року; Чср – середньоспискова чисельність працівників; Чвиб – чисельність працівників, які вибули протягом періоду; Чзв – чисельність звільнених за прогули, порушення трудової дисципліни, за власним бажанням.; Злд - загальна кількість людино-днів, відпрацьована протягом періоду; Тлд – найбільша кількість людино-днів, відпрацьована за період протягом однієї зміни; К-ть РМ – загальна кількість робочих місць; ЧД – чистий дохід; АМВ – амортизація; МВ – матеріальні витрати на виробництво і реалізацію продукції; Д – кількість робочих днів протягом періоду; ВЕ – вартість використаних в процесі виробництва і реалізації продукції енергоносіїв; ОВ – обсяг виробництва; СВк, СВп – відповідно середній виробіток на початок і кінець періоду; СРВк, СРВп – відповідно середньорічний виробіток на початок періоду і на кінець; Фф – фактичний фонд оплати праці за період; Фпп – фонд оплати праці попереднього періоду.*

Аналізуючи кадровий потенціал підприємства, крім вище вказаних показників враховують також показники балансу робочого часу.

Розглядаючи інноваційний потенціал слід зазначити, що він розглядається різними вченими як:

- сукупність ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності;
- сукупність активів, що використовуються в інноваційній діяльності;
- можливості підприємства, що визначають обсяги, терміни, кількість і якість його інноваційної діяльності;
- здатність підприємства проявляти інноваційну активність;
- міра готовності підприємства до здійснення інноваційної активності;
- складна динамічна система, що здійснює інноваційну діяльність;
- характеристика потоку нововведень;
- складова інтелектуального потенціалу;
- певна структура його складових;
- одна з трьох складових інноваційного простору [29].

Тобто інноваційний потенціал являє собою складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових тощо результатів і інноваційні продукти на основі здійснення безперервного управління підприємством [30].

Основу інноваційного потенціалу підприємства складають кадрові та матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність кадрів - спеціалістів і

вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями [31].

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз структури інноваційного потенціалу;
- виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інноваційної активності підприємства [32,с.31].

Таблиця 1.9-Структура інноваційного потенціалу підприємства

Елементи інноваційного потенціалу	Інноваційний потенціал	
	Низький	Високий
Організаційна структура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні структури, творчі команди
Технологія	Спеціалізоване виробниче обладнання, жорстко пов'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою
Дослідно-конструкторські приміщення, лабораторії, відділи	Спеціально спроектовані під даний виробничий процес – повна утилізація простору	Універсального типу, наявність резервних площ, можливість зміни компонування лабораторій, відділів
Організація праці	Індивідуальна, поопераційна, регламентована	Бригадна з високим рівнем сполучення операцій і професій, вільний вибір часу
Оплата праці	Індивідуальна, відрядна	Почасово-преміальна, бригадна з використанням особистого вкладу
Переміщення персоналу	Мінімальна, в основному за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями, створення тимчасових бригад
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, жорсткий контроль за виконанням	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення персоналу до розробки рішень, подання ідей
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань	Докладне інформування про діяльність підприємства в цілому,

	певним підрозділом	його життя, проблеми та завдання у сфері інновацій
Психологічний клімат	Налаштування на вирішення поточних завдань в рамках свого робочого місця	Налаштування на пошук рішень як оперативних, так і довгострокових, як у рамках робочого місця, так і поза його межами. Стимулювання інноваційного клімату та інноваційної активності

*Джерело: Створено автором*

Скрипко Т.О. виділяє таку структуру інновайного потенціалу підприємства (Таб.1.9) [33]. Смерічевська С.В. виділяє два етапи оцінки інноваційного потенціалу.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу - аналіз структури інноваційного потенціалу, припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснюється з використанням такої шкали:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

Заключний етап оцінки інноваційного потенціалу передбачує визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника - коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою:

$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum (P_i \times W_i), (1.5)$$

де  $P_{\text{ін.акт.}}$  – рівень інноваційної активності підприємства;  $P_i$  – експертна оцінка використання  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу, бали;  $W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу.

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень [34].

Фінансовий потенціал являє собою обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат, а також можливість, здатність та необхідність їх як простого, так і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку підприємства [35,с.27].

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств сучасних умовах, оскільки жоден власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення доходів підприємства, які можна виявити тільки на підставі своєчасного й об'єктивного аналізу фінансового стану.

Оцінку фінансового потенціалу підприємства проводять за такими основними групами показників:

- показники оцінки ліквідності підприємства;
- показники оцінки фінансової стійкості підприємства;
- показники оцінки ділової активності підприємства;
- показники оцінки ефективності господарювання підприємства.

Перелік показників, що входять до кожної з перелічених груп та формули їх розрахунку подані у наступних таблицях.

Таблиця 1.10-Показники оцінки ліквідності підприємства

№п/п	Показники	Формула розрахунку (за Ф1 «Баланс»)	Нормативне значення
1	Коефіцієнт покриття	$Kn = \sum \frac{(P260 - P270)}{P620}$	>1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \sum \frac{(P150 - P250)}{P620}$	>0,5
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абл} = \frac{(P220 + P230 + P240)}{P620}$	>0,2

4	Частка оборотних засобів в активах	$\frac{P260}{Чоб = P280}$	за планом
5	Частка виробничих запасів в оборотних активах	$Чвз = \sum \frac{(P100 - P120)}{P260}$	>0,5
6	Робочий капітал, тис. грн.	$PK = (P260 + P270) - (P620 + P630)$	Середньо-галузеве

Ліквідність активів – це здатність окремих елементів активів трансформуватись у грошові кошти. Для оцінки залучається форма фінансової звітності – баланс, де статті активів розміщено за принципом зростання ліквідності зверху донизу [36,с. 42].

Ліквідність стосується наявності грошових коштів у найближчому майбутньому після виконання фінансових зобов'язань певного періоду.

Таблиця 1.11-Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№ п/п	Показники	Формула розрахунку (за Ф1 «Баланс»)	Нормативне значення
1	Коефіцієнт автономії	$Ka = \frac{P380}{P640}$	>0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$Kфз = \frac{P640}{P380}$	<2
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	$Kфс = \frac{P380}{(P480 + P620)}$	>1
4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$Kз.вз = \frac{(P380 + P080)}{P260}$	>0,1
5	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$Kм.рк = \frac{(P260 - P620)}{P380}$	>0,5
6	Коефіцієнт фінансування	$Kф = \frac{(P480 + P620)}{P380}$	<0,5
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	$Kсф = \frac{(P380 + P430 + P480)}{P280}$	0,8-0,9
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$KK.зк = \frac{(P480 + P620)}{P640}$	<0,5



9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	$K_{пз} = \frac{P620}{(P480 + P620)}$	>0,5
---	---------------------------------	---------------------------------------	------

Фінансова стійкість — це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування [37,с.59].

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Таблиця 1.12-Показники оцінки ділової активності підприємства

№ п/п	Показники	Формула розрахунку (за Ф1 «Баланс» та Ф2 «Звіт про фінансові результати»)
1	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.а} = \frac{\Phi 2 P035}{(\Phi 1 p280 Gr.3 + \Phi 1 p280 Gr4) \times 0,5}$
2	Тривалість обороту активів	$T_{об.а} = \frac{365}{K_{об.а}}$
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{об.оа} = \frac{\Phi 2 P035}{(\Phi 1 P260 Gr3 + \Phi 1 P260 Gr4) \times 0,5}$
4	Тривалість обороту оборотних активів	$T_{об.оа} = \frac{365}{K_{об.оа}}$
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.вк} = \frac{\Phi 2 P035}{(\Phi 1 P380 Gr3 + \Phi 1 P380 Gr4) \times 0,5}$
6.	Тривалість обороту власного капіталу	$T_{об.вк} = \frac{365}{K_{об.вк}}$
7	Коефіцієнт завантаженості активів	$K_{зав.а} = \frac{(\Phi 1 P280 Gr3 + \Phi 1 P280 Gr4) \times 0,5}{\Phi 2 P035}$
8	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	$K_{зав.оа} = \frac{(\Phi 1 P260 Gr3 + \Phi 1 P260 Gr4) \times 0,5}{\Phi 2 P035}$

9	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	$K_{зав.вк} = \frac{(\Phi 1P380Gr3 + \Phi 1P380Gr4) \times 0,5}{\Phi 2P035}$
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.дз} = \frac{\Phi 2P035}{(\Phi 1 \sum (P150 - P210)Gr3 + \Phi 1 \sum (P150 - P210)Gr4)}$
11	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$T_{об.дз} = \frac{365}{K_{об.дз}}$
12	Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	$\chi_{дз} = \frac{\Phi 1 \sum (P150 - P210)}{\Phi 1P260} \times 100\%$
12	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.кз} = \frac{\Phi 2P035}{(\Phi 1P530Gr3 + \Phi 1P530Gr4) \times 0,5}$
13	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	$T_{об.кз} = \frac{365}{K_{об.кз}}$
14	Частка кредиторської заборгованості в загальному обсязі джерел активів, %	$\chi_{кз} = \frac{\Phi 1P530}{\Phi 1P620} \times 100\%$

Ділова активність — це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність іноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства. [38,с.81]

Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Ефективність - це співвідношення результатів (зокрема побічних і непрямих) господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими, основним капіталом тощо. Теорія ефективності розробляє методи вимірювання витрат і результатів функціонування національного господарства та його окремих ланок. [39,с.22]

Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат.

Таблиця 1.13-Показники оцінки ефективності господарювання підприємства

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Формула розрахунку
1	2	3	4
1	Рентабельність продукції(товарів, робіт послуг)	%	$P_n = \frac{ВП}{C_{pn}} \times 100$
2	Рентабельність операційної діяльності	%	$P_{od} = \frac{Под}{ОВ} \times 100$
3	Рентабельність звичайної діяльності	%	$P_{zd} = \frac{Пзд}{ЗВ} \times 100$
4	Рентабельність господарської діяльності	%	$P_{gd} = \frac{Пзд_{заг}}{ВП} \times 100$
5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	Коеф.	$K_{n.vv} = \frac{ЧД}{C_{pn}}$
6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Коеф.	$K_{ок.vv} = \frac{C_{pn}}{ЧД}$
7	Валова рентабельність продажу продукції	%	$P_{в.пп} = \frac{ВалП}{ЧД} \times 100$
8	Чиста рентабельність продажу продукції	%	$P_{ч.пп} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100$
9	Рентабельність доходу від операційної діяльності	%	$P_{d.od} = \frac{Под}{(ЧД + Ін.од)} \times 100$
10	Рентабельність підприємства	%	$P_{n-ва} = \frac{ЧП}{ВАСР} \times 100$
11	Рентабельність власного капіталу	%	$P_{вк} = \frac{Пдо_{опод}}{ВКСР} \times 100$
12	Рентабельність залученого капіталу	%	$P_{зк} = \frac{Пдо_{опод}}{ЗКСР} \times 100$

13	Рентабельність необоротних активів	%	$P_{на} = \frac{Пдо\_опод}{НАср} \times 100$
14	Рентабельність оборотних активів	%	$P_{об.а} = \frac{Пдо\_опод}{ОАср} \times 100$
15	Коефіцієнт окупності активів	Коеф.	$Kn.a = \frac{ЧП}{\sum A}$
16	Коефіцієнт окупності власного капіталу	Коеф	$K_{ок.вк} = \frac{ЧП}{\sum ВК}$
17	Коефіцієнт покриття власного капіталу	Коеф.	$Kn.вк = \frac{ЧД}{\sum ВК}$
18	Коефіцієнт покриття активів	Коеф.	$Kn.a = \frac{ЧД}{\sum A}$

*Примітка: Де ВП – валовий прибуток; Срп – собівартість реалізованої продукції; Под – Прибуток від операційної діяльності; ОВ – операційні витрати; Пзд – прибуток від звичайної діяльності; ЗВ – витрати від звичайної діяльності; Пзд\_заг – прибуток від звичайної діяльності загальний; ВП – витрати підприємства; ЧД – чистий дохід; ВалП – валовий прибуток; ЧП – чистий прибуток; Ін.од – інші операційні доходи; ВАср – середньорічна вартість активів; Пдо\_опод – прибуток до оподаткування; ВКср – середньорічна вартість власного капіталу; ЗКср – середньорічна вартість залученого капіталу; НАср – середньорічна вартість необоротних активів; ОАср – середньорічна вартість оборотних активів;  $\sum A$  – сума активів;  $\sum ВК$  – сума власного капіталу.*

Оцінка управлінського потенціалу включає: оцінку укомплектованості персоналу підприємства в різних сферах управління; оцінку управлінського потенціалу, ґрунтовану на вивченні ступеня розвиненості розумових, комунікаційних, організаторських і особистісних якостей, необхідних для ефективного керування; оцінку кількісних характеристик персоналу управління, таких як плінність резерву керівників, строк перебування в резерві, тощо; оцінку показників результативності, ступеня ефективності (час, витрати, якість, своєчасність) виконання посадових обов'язків; оцінку на основі підсумків роботи команди управління (темпи росту обсягів виробництва в порівнянні з галузевими показниками) [41].

Серед економічних показників оцінки управлінського потенціалу виділяють:

- питому вагу витрат на управлінський персонал у вартості реалізованої продукції:

$$ПВ_{pn} = \frac{ВУ}{ЧД} \times 100\%, (1.6)$$

де ВУ – витрати на управління;

- питому вагу управлінських витрат у загальному фонді оплати праці підприємства:

$$ПВ_{фон} = \frac{ВУ}{ФОП} \times 100\%, (1.7)$$

де ФОП – фонд оплати праці;

- питому вагу керівників у загальній чисельності персоналу:

$$ПВ_{к} = \frac{Ч_{к}}{Ч_{сер}} \times 100\%, (1.8)$$

де Ч<sub>к</sub> – чисельність керівників; Ч<sub>сер</sub> – середньоспискова чисельність персоналу.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу рядом економістів застосовується узагальнюючий комплексний показник, що характеризує рівень використання ресурсного потенціалу:

$$Рв = ВП / РП \quad (1.2),$$

де Рв –ресурсовіддача, грн.; ВП –вартість валової продукції, грн.;РП –ресурсний потенціал підприємства, грн.

Уявлення про величну ресурсного потенціалу підприємства та окремих його елементів дозволяє управляти характеристиками потенціалу, в результаті чого з'являється можливість цілеспрямованої дії на віддачу ресурсів.

Перспективною є можливість використання цього показника в стимулюванні праці керівників та спеціалістів підрозділів підприємства, для побудови системи умовних оцінок діяльності підприємства та галузі.

Доцільно погодитись із Шманською О., яка зазначає, що характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, насамперед, оцінювання абсолютних та відносних показників використання ресурсів підприємства (тобто використання результативного підходу до оцінювання), де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, соціальним, техніко-технологічним

(насамперед, з позицій екологічних ефектів)[71]. А ефективність доцільно розглядати як сукупність відносних показників, що характеризують результати управління ресурсним потенціалом (його формування, тобто джерела і способи; накопичення і використання, де останнім надається перевага).

Попогну наступну систему показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом Табл 1.5

Таблиця 1.5.- Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом

<b>Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів</b>	<b>Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів</b>	<b>Оцінка ефективності використання трудових ресурсів</b>	<b>Оцінка ефективності використання інформаційних ресурсів</b>
Коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Коефіцієнт обороту найманих працівників	Оцінка технічного забезпечення інформаційними системами
Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт обороту звільнених працівників	Оцінка кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами власними оборотними коштами	Коефіцієнт загального обороту працівників	
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт плинності кадрів	
Знос основних фондів	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Продуктивність праці	
Фондовіддача	Рентабельність власного капіталу		

*Джерело:[70]*

Вчені довели, що вагомим критерієм оцінки ресурсного потенціалу підприємств і управління ним є зростання ринкової вартості бізнесу з урахуванням економічних, соціальних та екологічних складових. Тобто вони

вважають, що базисом для оціночної методології слід вважати сукупність принципів, що базуються на міжнародних стандартах як фінансової, так і нефінансової оцінки.

Усі явища і процеси господарської діяльності підприємств знаходяться у взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємообумовленості. Деякі з них безпосередньо пов'язані між собою, а інші – опосередковано. Кожний результативний показник залежить від численних і різноманітних факторів. Звідси, важливим методологічним питанням економічного аналізу є вивчення й вимірювання впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників.

Під факторним аналізом розуміють методику комплексного та системного вивчення і вимірювання впливу факторів на величину результативних показників.

Розрізняють наступні види факторного аналізу:

- детермінований (функціональний) і стохастичний (кореляційний);
- прямий (дедуктивний) і зворотний (індуктивний);
- одноступеневий і багатоступеневий;
- статичний і динамічний;
- ретроспективний і перспективний (прогнозний).

Детермінований факторний аналіз – це методика дослідження впливу факторів, зв'язок яких із результативним показником має функціональний характер.

Стохастичний аналіз – це методика дослідження факторів, зв'язок яких із результативним показником, на відміну від функціонального, є неповним, імовірним, кореляційним. Якщо при функціональній залежності зі зміною аргументу завжди відповідно змінюється функція, то при кореляційному зв'язку зміна аргументу може дати декілька значень приросту функції залежно від поєднання інших факторів, що визначають цей показник.

Прямий (дедуктивний) факторний аналіз передбачає дослідження дедуктивним способом – від загального до часткового. При зворотному (індуктивному) факторному аналізі вивчення причиново-наслідкових зв'язків

виконується способом логічної індукції – від часткових, окремих факторів до узагальнюючих.

Одноступеневий факторний аналіз використовується для дослідження факторів тільки одного рівня підпорядкування без їх деталізації на складові частини. При багатоступеневому факторному аналізі проводиться деталізація факторів на складові елементи з метою вивчення їх поведінки.

Статичний факторний аналіз використовується при дослідженні впливу факторів на результативні показники на відповідну дату, а динамічний факторний аналіз являє собою методику дослідження причинно-наслідкових зв'язків у динаміці.

Ретроспективний факторний аналіз – це системне комплексне дослідження результатів господарської діяльності, яке проводиться за даними певних минулих аналітичних періодів. Перспективний факторний аналіз дозволяє дослідити поведінку факторів і результативних показників у майбутньому.

Основні етапи проведення факторного аналізу:

- Постановка мети аналізу, вибір факторів, які здійснюють вплив на досліджувані результативні показники.
- Класифікація і систематизація факторів із метою забезпечення можливостей системного підходу.
- Визначення форми залежності між факторами й результативним показником.
- Моделювання взаємозв'язків між результативним та факторними показниками, побудова економічно обґрунтованої (з позиції факторного аналізу) факторної моделі.
- Розрахунок впливу факторів та оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника. Проводиться вибір прийому факторного аналізу і підготовка умов для його виконання, реалізація розрахункових процедур.
- Формулювання висновків за результатами проведених досліджень, підготовка відповідних управлінських рішень.



Проаналізувавши методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємств, можна зробити висновок, що всі вони мають низку недоліків, серед яких відсутність адаптованих до сучасних умов показників, неможливість забезпечити порівняння результатів розрахунків окремих показників, практично відсутність оціночної шкали для інтерпретації отриманих результатів, усе це свідчить про те, що питання розробки сучасного методичного забезпечення для оцінки ресурсного потенціалу підприємства залишається відкритим.

### **Висновки до розділу I**

У першому розділі висвітлено теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме: розкрито економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності, виявлено методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства, досліджено основні показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

В ході дослідження, з'ясовано, що: ресурсний потенціал підприємства - це складна економічна категорія яка включає оцінку використання таких основних видів ресурсів як: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні. Він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу. Ресурсний потенціал характеризується кількістю, якістю та структурою ресурсів, незбалансованість кількісних і якісних характеристик яких викликає зниження виробничого та економічного потенціалу всього народного господарства. У результаті проведеного вивчення і систематизації різних наукових поглядів, можна прийти до висновку, що під ресурсним потенціалом підприємства варто розуміти сукупність наявних видів ресурсів, сполучених між собою, використання яких дозволяє досягти економічного ефекту. Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність таких основних складових як матеріальний, нематеріальний, кадровий, інноваційний, фінансовий та управлінський потенціали.

Було досліджено наступні методи управління економічні технологічні соціально-психологічні, адміністративні.

Основними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикових коштів, є коефіцієнти автономії, фінансової стабільності, забезпеченості власними коштами, фінансової залежності, відношення позикових і власних коштів, маневреності робочого та власного капіталу, тощо.

Серед основних підходів щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємства виділяють такі: витратний – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання; порівняльний – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод; результатний – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання. Проаналізувавши досвід оптимізації ресурсного потенціалу вітчизняних та зарубіжних підприємств слід відмітити необхідність перейняття досвіду передових компаній зарубіжжя вітчизняними підприємствами з подальшим вдосконаленням та адаптацією зарубіжних методів до умов функціонування вітчизняної економіки, причому дане питання є ще не достатньо розробленим і потребує нових досліджень як на макро- так і на мікрорівні.

Узагальнюючи вище сказане, можна вважати, що ресурсний потенціал і його ефективне комплексне управління – запорука успішного розвитку підприємства. Категорія ресурсного потенціалу відображає напрямки розширення та відтворення джерел ресурсів. Для ефективності аналізу ресурсного потенціалу підприємства необхідна система аналітичних показників, що дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів підприємства.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»**

### **2.1. Загальна характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»**

ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має основний вид діяльності це надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна 62.20 згідно з КВЕД[71]. ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» входить в агропромхолдинг «Астарта-Київ». Крім основного виду діяльності має додаткові це: налаштування промислового обладнання; електро-випробування; неруйнівний контроль та вібродіагностика; автоматизація технологічних процесів; розробка програмного забезпечення; монтаж технологічного обладнання.

Дані види послуг проводяться в середині агропромхолдингу на власних підприємствах.

Організаційна структура ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» - це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства. Принцип формування

структури управління - організація та закріплення тих або інших функцій управління за підрозділами апарату управління. Організаційна структура апарату управління характеризується різною кількістю ланок. Кожний з них несе особисту відповідальність за доручену йому ділянку роботи.

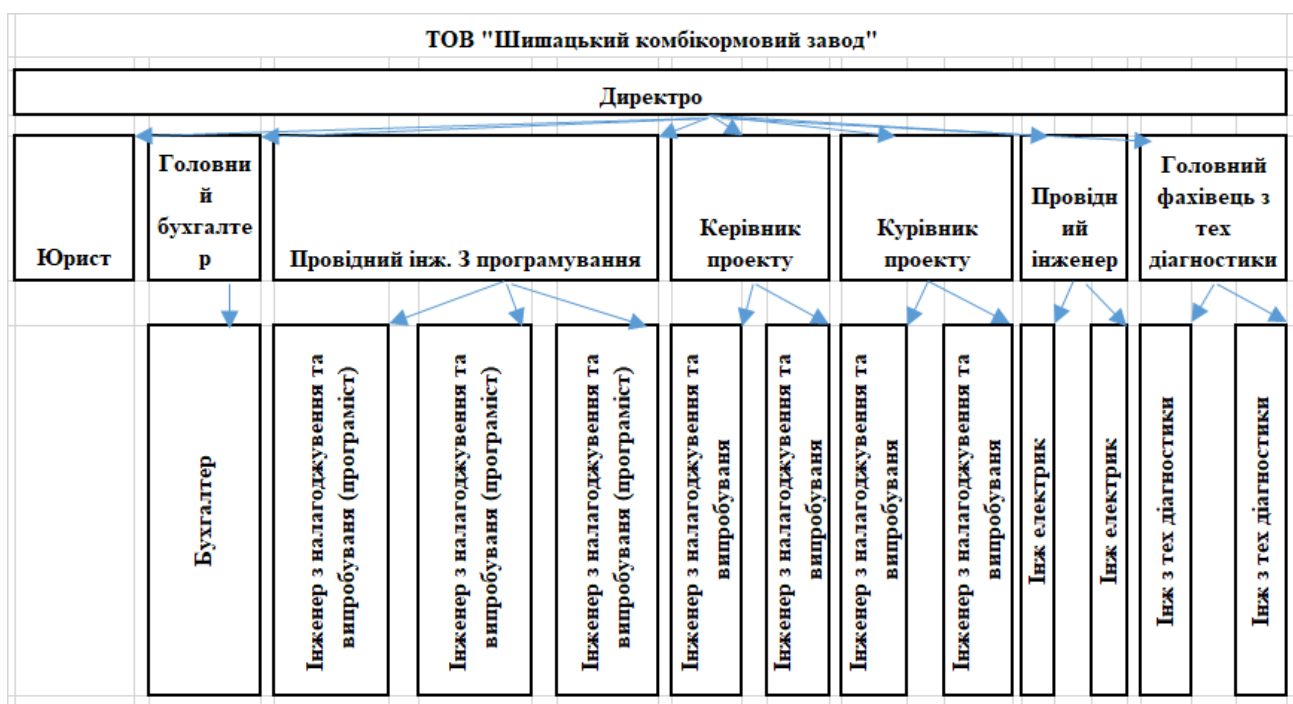


Рисунок 2.1- Структура підприємства показана

Особливості організації виробничого процесу ТОВ «Шишацького комбікормового заводу».

Оскільки в основі своєї діяльності покладено інженерінгові роботи для внутрішнього споживання агропромхолдину. А спектр інженерінгових робіт надто великий то розглянемо особливості організації по кожному з напрямків:

- Налаштування промислового обладнання можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання кошторисної документації, погодження кошторисної документації, підписання договору, обладнання введення в експлуатацію, ремонт та усунення неполадок, модернізація та супровід в процесі виробництва.

- Електро-випробування можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання кошторисної документації, погодження кошторисної документації, підписання договору, проведення електротехнічних випробувань, обробка отриманих результатів, усунення невідповідностей в результаті перевірки при необхідності, повторна перевірка після усунення невідповідності, надання протоколів експлуатаційним службам.

- Неруйнівний контроль та вібродіагностика можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання кошторисної документації, погодження кошторисної документації, підписання договору, проведення випробувань та досліджень, обробка отриманих результатів, усунення невідповідностей в результаті перевірки при необхідності, повторна перевірка після усунення невідповідності, надання протоколів та звітів експлуатаційним службам.

- Автоматизація технологічних процесів можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання технічного завдання, погодження технічного завдання, підписання договору, замовлення та виготовлення обладнання, монтування обладнання на об'єкті, налагодження, надання технічної документації, супроводження під час виробництва в гарантійний та після гарантійний період.

- Розробка програмного забезпечення можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання технічного завдання, погодження технічного завдання, підписання договору, налагодження, надання технічної документації, супроводження під час виробництва в гарантійний та після гарантійний період.

- Монтаж технологічного обладнання можна розділити на декілька етапів: визначення об'ємів робіт, складання кошторисної документації, погодження кошторисної документації, підготовчі роботи для монтажу обладнання, монтаж обладнання, здавання обладнання для налаштування та випробування.

Особливість робіт дуже залежні від підприємства на якому проводяться ці роботи, обладнання на якому проводяться роботи, вимоги підприємства замовника. Отже

кожна робота що виконує ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» унікальна і більш ніде не повторюється.

На Рис 2.1. приведена організаційна структура ТОВ «Шишацького комбікормового заводу. Основу її становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. Найважливіші для діяльності організації функції знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб, за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професіонально виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції. Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожної служби.

Однак надмірне зосередження на вдосконаленні здійснення закріпленої функції породжує звуження управлінського мислення, спричиняє розмежування в роботі окремих функціональних служб, ускладнює міжфункціональну координацію, перешкоджає залученню в організацію інновацій, оскільки це стає на заваді масштабізації виробництва. Крім того, у працівників функціональних відділів розвивається синдром вищості щодо персоналу інших підрозділів, який проявляється в постійному намаганні втрутитися в їхню роботу. Це призводить до надходження у виробничі цехи суперечливих вказівок з різних функціональних служб і виникненню міжфункціональних конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя, ефективність управління знижується. Тому функціональна структура найпридатніша для великих монопродуктових, моноринкових організацій (що працюють за стабільних умов), головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

## 2.2. Діагностика показників фінансово-економічного стану ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Використання основних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»  
Приведемо зведену таблицю 2.1 показників використання основних фондів.

Таблиця 2.1 - Показники використання основних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№ п/п	Показники	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
C1.1	1	Коефіцієнт оновлення ОФ,		0,118	-0,011	0,0010
C1.2	2	Коефіцієнт вибуття ОФ		64,94	79,14	36,37
C1.3	3	Коефіцієнт приросту ОФ		-1,64	-1,79	-1,36
C1.4	4	Коефіцієнт зносу ОФ	< 50%	-0,64	-0,79	-0,36
C1.5	5	Коефіцієнт придатності ОФ	> 50%	0,35	0,20	0,63
C1.6	6	Коефіцієнт використання парку наявного устаткування	Має наближатися до 1.	0,27	0,23	0,20
C1.7	7	Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання	Має наближатися до 1.	0,27	0,27	0,273
C1.8	8	Коефіцієнт використання зданого в експлуатацію обладнання	Має наближатися до 1.	1	0,875	0,75
C1.9	9	Коефіцієнт використання календарного фонду часу роботи обладнання	Має наближатися до 1.	0,25	0,22	0,19
C1.10	10	Коефіцієнт використання режимного часу роботи обладнання	Має наближатися до 1.	0,25	0,25	0,25
C1.11	11	Коефіцієнт використання планового часу роботи обладнання	Має наближатися до 1.	0,25	0,22	0,19

C1.12	12	Питома вага простоїв у календарному фонді часу роботи обладнання	Має наближатися до 0.	0,27	0,27	0,27
C1.13	13	Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності	Має наближатися до 1.	0,25	0,25	0,25
C1.14	14	Коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання	Має наближатися до 1.	0,25	0,22	0,19
C1.15	15	Коефіцієнт змінності	Має наближатися до 1.	0,33	0,33	0,33
C1.16	16	Коефіцієнт інтенсивного навантаження	Має наближатися до 1.	0,80	0,70	0,60
C1.17	17	Інтегральний коефіцієнт навантаження	Повинен зростати в динаміці.	0,20	0,15	0,11
C1.18	18	Фондовіддача	Має зростати в динаміці.	-0,59	0,25	-1,72
C1.19	19	Фондомісткість	Повинна зменшуватися в динаміці.	-1,69	3,96	-0,58
C1.20	20	Рентабельність ОФ	Має зростати в динаміці.	-0,01	0,02	-0,18
C1.21	21	Фондоозброєність	Повинна зростати паралельно з іншими показниками ефективності.	374,44	445,14	466,18

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники використання основних фондів.

Як видно з таблиці 2.1 основні фонди ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» майже не оновлюються на що вказує «Коефіцієнт оновлення ОФ» він з кожним роком зменшується. Також спостерігаються вибуття основних фондів на це вказує «Коефіцієнт вибуття ОФ». Приріст основних фондів відерний тобто забезпечення основними фондами погане. Коефіцієнт зносу перевищує нормативні він за досліджений період більший 0,5, а коефіцієнт придатності тільки за останній період перевищив нормативний показник. Також можливо зазначити що і використання основних фондів на низькому рівні про що вказують такі коефіцієнти як: «Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання», «Коефіцієнт використання календарного фонду часу роботи обладнання», «Коефіцієнт використання планового часу роботи обладнання»,



«Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності», «Коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання», «Коефіцієнт змінності», «Коефіцієнт інтенсивного навантаження» вони повинні наближатися до 1 а вони знаходяться в межах 0,19-0,35 це вказує на не ефективне використання основних фондів. Також в динаміці повинно зростати фондівіддача та рентабельність основних фондів. Але нажаль ці показники знаходяться на низькому рівні. І в динаміці не показують зростання.

Використання оборотних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»  
Приведемо зведену табл. 2.2 показників використання оборотних фондів.

Таблиця 2.2 - Показники використання оборотних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№ п/п	Показники	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
C2.1	1	Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів	1,2-1,5	1,20	1,38	1,61
C2.2	2	Коефіцієнт варіацій	<=33%	27,58	24,13	20,68
C2.3	3	Коефіцієнт рівномірності	Наближатися до 100%	72,41	75,86	79,31
C2.4	4	Матеріаловіддача	>1	-8,40	128,43	-28,08
C2.5	5	Матеріаломісткість	<1	-0,11	0,007	-0,03
C2.6	6	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	>1	-0,11	0,007	-0,03
C2.7	7	Коефіцієнт використання матеріалів	Наближатися до 1	0,5	0,43	0,37
C2.8	8	Коефіцієнт матеріальних витрат	>0	1,75	0,82	-5,008
C2.9	9	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чит більша цифра тим краще	0,16	4456,37	191
C2.10	10	Тривалість обороту матеріальних запасів	Чит менше тим краще	1	1,03	1,14
C2.11	11	Коефіцієнт виконання договорів	Наближатися до 1	0,97	0,86	0,79

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники використання оборотних фондів. В ТОВ «Шишацькому комбікормовому заводі» досить ефективно поставлене забезпечення матеріалами на що вказує «Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів» та «Коефіцієнт рівномірності». Також в межах допуску нормативних

показників знаходиться «Матеріаловіддача», «Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції» та «Матеріаломісткість». Але такі показники як «Коефіцієнт використання матеріалів» та «Коефіцієнт матеріальних витрат» вказує на не ефективне використання матеріалів. Також судячи із «Тривалість обороту матеріальних запасів» вони за період який досліджуємо тільки зростають і перевищують 1 рік.

А «Коефіцієнт виконання договорів» вказує на те що виконання договорів погіршуються.

Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»  
Приведемо зведену табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№п /п	Показники	2016 р	2017 р	2018 р
С3.1	1	Коефіцієнт найму	0,05	0,117	0,06
С3.2	2	Коефіцієнт вибуття	0,05	0,05	0,06
С3.3	3	Коефіцієнт плинності кадрів %	5,882	5,882	5,56
С3.4	4	Коефіцієнт змінності робочих місць	1,096	1,133	1,132
С3.5	5	Коефіцієнт використання змінного режиму	0,365	0,377	0,377
С3.6	6	Коефіцієнт безперервності	0,456	0,454	0,424
С3.7	7	Інтегральний коефіцієнт використання робочих місць %	45,61	45,40	42,46
С3.8	8	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу	4,51	8,70	-102,00
С3.9	9	Середньорічний виробіток продукції одним працюючим	0,038	0,074	-0,928
С3.10	10	Зміна середнього заробітку працюючих за період	700	870	1200
С3.11	11	Зміна середньорічного виробітку	0,012	0,023	-0,279
С3.12	12	Економія (перевитрата) фонду заробітної плати, грн	5700	12300	54780

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники Оцінки кадрового потенціалу. Оцінюючи кадровий потенціал можливо зробити висновки про ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» що він в достатній мірі укомплектований кадрами. Плинність кадрів невисока. В ТОВ «Шишацькому комбікормовому заводі не використовуються трех змінний режим роботи. Спостерігається ріст заробітної плати. Але в останньому році із періоду що розглядаємо помітно погіршення таких показників:

«Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу», «Середньорічний виробіток продукції одним працюючим», «Зміна середньорічного виробітку». Ці показники наголошують на те що необхідно керівництву ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» звернути увагу на ефективне використання ресурсного потенціалу а зокрема такої складової як «кадровий потенціал».

Проведемо Оцінку ліквідності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»  
Приведемо зведену табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка ліквідності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№п/п	Показники	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
C4.1	1	Коефіцієнт покриття	>1	0,736	0,726	0,648
C4.2	2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,213	0,726	0,648
C4.3	3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,0005	0,0004	0,0017
C4.4	4	Частка оборотних засобів в активах	за планом	1,604	7,736	16,702
C4.5	5	Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	44,268	0,001	0,001
C4.6	6	Робочий капітал, тис. грн.	Середньо-галузеве	5,85	6,2	24,3

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники ліквідності. Оцінюючи показники ліквідності ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» необхідно звернути увагу на той факт що ліквідність підприємства на незадовільному стані на це вказують: «Коефіцієнт покриття», «Коефіцієнт швидкої ліквідності» та «Коефіцієнт абсолютної ліквідності».

Проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Приведемо зведену табл 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№ п/п	Показники	Нормативн е значення	2016 р.	2017 р.	2016 р.
C5.1	1	Коефіцієнт автономії	>0,5	1,335	1,276	1,321
C5.2	2	Коефіцієнт фінансової залежності	<2	0,748	0,783	0,756
C5.3	3	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	172,73	296,52	439,92
C5.4	4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	1,341	1,298	1,375

C5.5	5	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	1,724	1,67	1,539
C5.6	6	Коефіцієнт фінансування	<0,5	1,356	1,307	1,364
C5.7	7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	1,356	1,307	1,364
C5.8	8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,02	0,03	0,04
C5.9	9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,736	0,726	0,648

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники фінансової стійкості. Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «Шищацького комбікормового заводу» можливо впевнено сказати що він не такий вже й поганий, на це вказують: «Коефіцієнт автономії», «Коефіцієнт фінансової залежності», «Коефіцієнт фінансової стійкості», «Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами», «Коефіцієнт маневреності робочого капіталу», «Коефіцієнт концентрації залученого капіталу» та «Коефіцієнт поточних зобов'язань» вони знаходяться в нормативних межах. На що необхідно звернути увагу це на «Коефіцієнт фінансування» та «Коефіцієнт стійкості фінансування» що трохи завищені.

Проведемо оцінку ділової активності ТОВ «Шищацький комбікормовий завод»

Приведемо зведену табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка ділової активності ТОВ «Шищацький комбікормовий завод»

	№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2017 р.
C6.1	1	Коефіцієнт оборотності активів	0,321	0,507	0,557
C6.2	2	Тривалість обороту активів	1101,18	658,57	552,91
C6.3	3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,326	0,546	0,651
C6.4	4	Тривалість обороту оборотних активів	1116,47	667,72	560,59
C6.5	5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,06	0,099	0,105
C6.6	6.	Тривалість обороту власного капіталу	21,67	35,75	37,98
C6.7	7	Коефіцієнт завантаженості активів	0,321	0,507	0,557
C6.8	8	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,326	0,546	0,651
C6.9	9	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	15,46	16,82	13,04
C6.10	10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,327	0,47	0,654
C6.11	11	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	119,42	171,65	238,91
C6.12	12	Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	32,71	47,02	65,45
C6.13	12	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,226	0,342	0,447
C6.14	13	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	80,45	121,55	159,03
C6.15	14	Частка кредиторської заборгованості в загальному	22,66	34,24	44,79

		обсязі джерел активів,%			
--	--	-------------------------	--	--	--

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники ділової активності ми бачимо ряд позитивних зрушень в динаміці, а саме збільшуються такі коефіцієнти як: «Коефіцієнт оборотності активів», «Коефіцієнт оборотності оборотних активів», «Коефіцієнт оборотності власного капіталу», «Коефіцієнт завантаженості активів» та «Коефіцієнт завантаженості активів в обороті». А також зменшується тривалість обороту, що є теж позитивно, наступних показників: «Тривалість обороту активів», «Тривалість обороту оборотних активів» та «Тривалість обороту власного капіталу». Окрім того є і негативні тенденції що вакують на збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості: «Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості», «Тривалість обороту дебіторської заборгованості», «Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів», «Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості», «Тривалість обороту кредиторської заборгованості» та «Частка кредиторської заборгованості в загальному обсязі джерел активів». Також зменшується завантаження власного капіталу – це теж є не досить добре.

Проведемо оцінку ефективності господарювання ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Приведемо зведену табл 2.7

Таблиця 2.7 - Оцінка ефективності господарювання ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

	№ п/п	Показники	Одиниця виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.
C7.1	1	Рентабельність продукції(товарів, робіт послуг)	%	2,897	2,978	-32,08
C7.2	2	Рентабельність операційної діяльності	%	91,93	102,65	88,16
C7.3	3	Рентабельність звичайної діяльності	%	98,13	93,01	91,03
C7.4	4	Рентабельність господарської діяльності	%	2,61	2,84	-25,75
C7.5	5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	Коеф.	-1,062	-1,16	-0,94
C7.6	6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Коеф.	34,51	33,57	-3,11
C7.7	7	Валова рентабельність продажу продукції	%	0,932	1,511	-17,9
C7.8	8	Чиста рентабельність продажу продукції	%	2,89	2,97	-32,08
C7.9	9	Рентабельність доходу від операційної діяльності	%	91,93	102,65	88,16

C7.10	10	Рентабельність підприємства	%	0,94	1,62	-20,89
C7.11	11	Рентабельність власного капіталу	%	24,08	39,73	42,2
C7.12	12	Рентабельність залученого капіталу	%	15,46	16,82	13,04
C7.13	13	Рентабельність необоротних активів	%	20,38	7,06	3,89
C7.14	14	Рентабельність оборотних активів	%	32,69	54,66	65,1
C7.15	15	Коефіцієнт окупності активів	Коеф.	3,05	1,82	1,53
C7.16	16	Коефіцієнт окупності власного капіталу	Коеф.	-1,17	-0,6	-0,65
C7.17	17	Коефіцієнт покриття власного капіталу	Коеф.	-0,02	-0,04	0,49
C7.18	18	Коефіцієнт покриття активів	Коеф.	-0,1	-0,15	0,06

*Джерело: Створено автором*

Проаналізуємо показники ефективності господарювання. Оцінюючи ефективність господарювання ТОВ «Шишацького комбікормового заводу можна зробити таке заключення, що є динаміка до погіршення господарської діяльності ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» практично по усіх показниках. Виключення є тільки наступні коефіцієнти: «Рентабельність власного капіталу», «Рентабельність оборотних активів», «Коефіцієнт покриття власного капіталу» та «Коефіцієнт покриття активів».

### **2.3. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».**

Для аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом для початку здійсними базовий стратегічний аналіз, зокрема, проведемо PEST-аналіз. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але які чинять вплив на прийняття стратегічних рішень і мають бути враховані у процесі управління ресурсним потенціалом.

По-перше, визначимо фактори, що з більшою вірогідністю вплинуть на об'єм продажів та прибуток підприємства в найближчі 3-5 років та оцінимо ступінь впливу кожного фактору на продажі та прибуток підприємства за 3-х бальною шкалою (табл.2.8), де:

1 бал – вплив фактору малий, будь-які зміни фактору практично не впливають на діяльність підприємства;

2 бали – тільки суттєві зміни фактору впливають на продажі та прибуток підприємства;

3 бали – вплив фактору високий, будь-які коливання викликають суттєві зміни в продажах та прибутку підприємства.

Також оцінити вірогідність зміни кожного фактору за 5-ти бальною шкалою, де: 1 – низька вірогідність; 5 – висока вірогідність.

Зведена таблиця PEST-аналізу

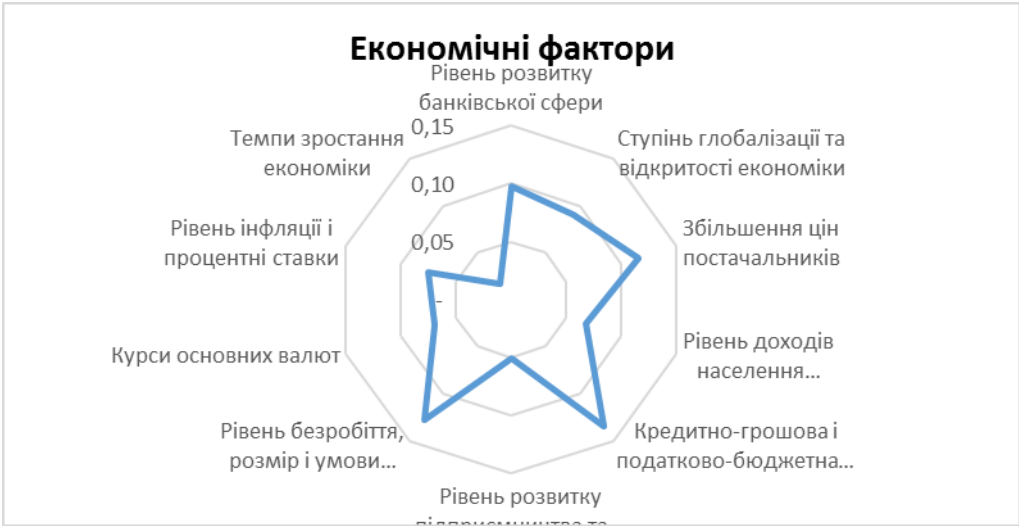
Для візуалізації PEST-аналізу побудуємо діаграми, в яких наглядно відображені найважливіші фактори для кожної категорії PEST-аналізу (рис.2.2 – 2.6).



Рисунок 2.2 – Політичні фактори

Джерело: Створено автором

Наведена діаграма для категорії «Політичні фактори» на підставі зробленого аналізу однозначно показує, що слід підвищену увагу приділяти взаємодії з податковою службою.





*Джерело: Створено автором*

Рисунок 2.3 – Економічні фактори

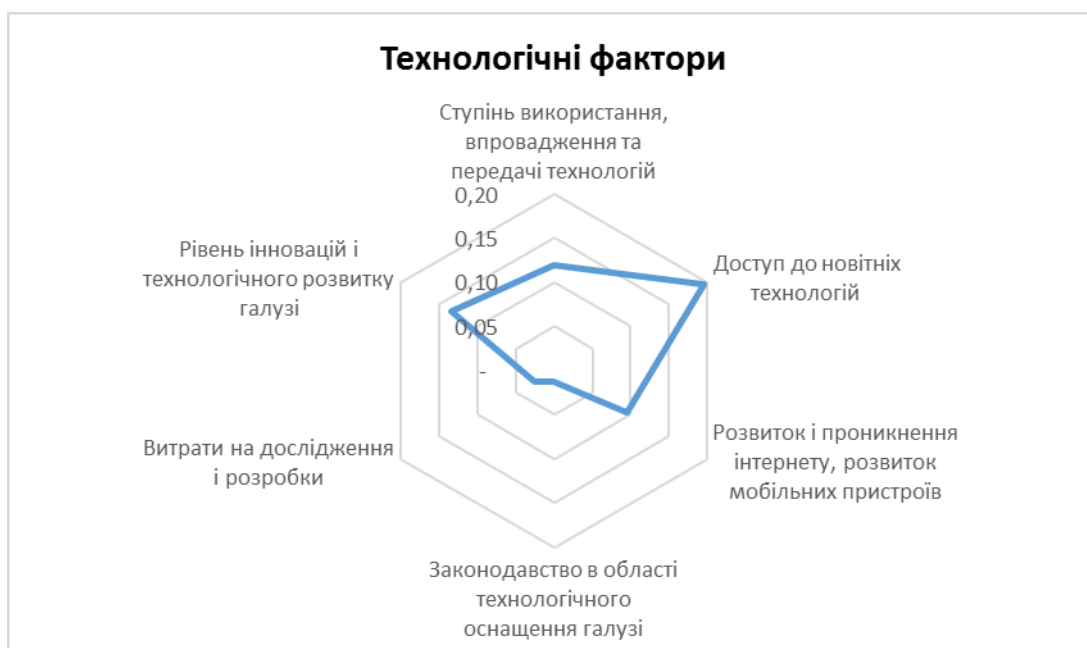
Наведена діаграма для категорії «Економічні фактори» на підставі зробленого аналізу однозначно показує, що слід підвищену увагу приділяти взаємодії з податковою та банками, розміру і умовам оплати праці, взаємовигідній співпраці з постачальниками



*Джерело: Створено автором*

Рисунок 2.4 – Соціально-культурні фактори

Наведена діаграма для категорії «Соціально-культурні фактори» на підставі зробленого аналізу однозначно показує, що слід підвищену увагу приділяти якості продукції та рівню міграції та імміграційним настроям.



*Джерело: Створено автором*

Рисунок 2.5 – Технологічні фактори

Наведена діаграма для категорії «Технологічні фактори» на підставі зробленого аналізу однозначно показує, що слід підвищену увагу приділяти доступу до новітніх технологій та рівню інновацій і технологічного розвитку галузі.

На підставі проведеного аналізу треба надати особливу увагу наступним факторам (відсікання за рівнем оцінки вище 0,13) по мірі спадання важливості: податкова політика (тарифи і пільги); кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни; рівень безробіття, розмір і умови оплати праці; рівень міграції та імміграційні настрої; вимоги до якості продукції; доступ до новітніх технологій; рівень інновацій і технологічного розвитку галузі. Зазначені фактори повинні бути ретельно досліджені, враховані в SWOT-аналізі, та для кожного з них повинна бути розроблена програма реагування. За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства, одним із методів якого був SWOT-аналіз (табл.2.9), ми виявили певні загрози та слабкі сторони діяльності, що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції.

Таблиця 2.10 SWOT-аналіз

S	Сильні сторони	Слабкі сторони	W
---	----------------	----------------	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня сировинна база</li> <li>- персонал з досвідом роботи</li> <li>- значна відносна частка ринку</li> <li>- значний асортимент послуг, який постійно розширюється</li> <li>- достатньо високий рівень якості послуг</li> <li>- впровадження нових технологій</li> <li>- наявність структурних підрозділів з маркетингу</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень готовності працівників до змін</li> <li>- недостатні фінансові ресурси, що не дозволяє підприємству постійно оновлювати виробничу базу, підвищувати якість послуг та охоплювати нові сегменти ринку</li> </ul>	
О	Можливості	Загрози	Т
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення числа лояльних споживачів</li> <li>- розширення кола інформування потенційних замовників</li> <li>- розширення ринку збуту</li> <li>- нарощування товарообігу</li> <li>- підвищення рівня професійності кадрів</li> <li>- розширення асортименту послуг</li> <li>- удосконалення дилерської мережі</li> <li>- експорт послуг в країни близького та далекого зарубіжжя</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- великий рівень конкуренції в галузі</li> <li>- перенасичення ринку</li> <li>- технологічне відставання</li> <li>- зниження рівня кваліфікації кадрів</li> <li>- недостатній рівень платоспроможності покупців</li> <li>- неможливість залучити інвестиційні ресурси у достатніх об'ємах, високий рівень економічної та політичної нестабільності всередині країни</li> </ul>	

*Джерело: Створено автором*

Іншим інструментом для визначення стратегічних альтернатив є *матриця БКГ*, що використовується для оцінювання конкурентних позицій галузей та поділу їх на чотири групи: «собаки» (неконкурентоспроможні галузі); «важкі діти» (низька конкурентоспроможність); «дійні корови» (середня конкурентоспроможність); «зірки» (галузі з найвищою конкурентоспроможністю). Побудова модифікованої матриці БКГ передбачає такі етапи:

1. Збирання вхідної інформації, а саме щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), сформованого за функціональним підходом.

2. Розрахунок часток ринку на основі даних про відповідний вид діяльності та про обсяг реалізованої продукції за галузями виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної галузі, чи є частка ринку низькою чи високою. Якщо значення частки ринку менше 10%, вона низька, якщо більше 10% - висока.

3. Розрахунок темпів зростання галузей. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної галузі наявність зростання чи падіння. Якщо значення менше 100%, то наявний темп падіння, якщо більше 100% - темп зростання.

4. Побудова модифікованої матриці БКГ та поділ галузей на групи:

- «собаки» (неконкурентоспроможні галузі) - це галузі з низькою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
- «важкі діти» (низька конкурентоспроможність) - це галузі з низькою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації;
- «дійні корови» (середня конкурентоспроможність) - це галузі з високою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
- «зірки» (галузі з найвищою конкурентоспроможністю) - це галузі з високою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації.

5. Пропозиція стратегії подальшого розвитку для посилення конкурентоспроможності галузі. Матриця БКГ є модифікованим варіантом ЖЦГ, оскільки всі фази життєвого циклу можна розподілити за чотирма квадрантами

Важливим аспектом стратегії розвитку підприємств у ринковій економіці є створення умов для надання послуг, яка має конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, тому що кінцева ціль – перемога на конкурентному ринку і, як наслідок, отримання прибутку. При цьому утримати перемогу - це більш складно, ніж її досягти.

Діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства свідчить про нагальну необхідність застосування профілактичних регулюючих заходів, основною метою яких є збереження частки ринку та недопущення втрати існуючих конкурентних позицій. Для цього послуг має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць Додаток №7., оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами. Рівень конкурентоспроможності на високому рівні але необхідно звернути увагу на просування товару. У конкурентів краще. Цю може призвести до втрати ринків збуту.

## 2.4. Оцінювання чинників формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» методом факторного аналізу.

Для оцінки чинників формування використаємо «факторний аналіз». Вихідними даними для розрахунків будуть слугувати компоненти що отримали в результаті розрахунків в підрозділі 2.2 розділу 2. Відповідно таблиця 2.1 – таблиця 2.7.

Для формування вихідних даних для розрахунку використаємо коди компонентів що приведені ліворуч у відповідних таблиці 2.1 – таблиці 2.7.

Таблиці 2.10 - Вихідні дані приведені на

Компоненти	C1.1	C1.5	C1.6	C1.8	C1.9	C1.20	C2.1	C2.2	C2.3	C2.4	C2.5	C2.6	C2.7	C2.8	C2.9	C2.10	C2.11	C3.1
2016 р	0,12	0,35	0,27	1	0,25	0,8	-0,01	1,21	27,59	-8,41	-0,12	-0,12	0,5	1,75	0,17	1	0,97	0,06
2017 р	-0,01	0,21	0,24	0,88	0,22	0,7	0,02	1,38	24,14	128,44	0,01	0,01	0,44	0,82	4456,38	1,03	0,86	0,12
2018 р.	-0,01	0,64	0,21	0,75	0,19	0,6	-0,18	1,61	20,69	-28,08	-0,04	-0,04	0,38	-5,01	191	1,15	0,79	0,06
Компоненти	C3.2	C3.4	C3.5	C3.6	C3.8	C3.9	C3.10	C3.11	C3.12	C4.1	C4.2	C4.3	C4.4	C4.5	C4.6	C5.1	C5.2	C5.3
2016 р	0,06	1,1	0,37	0,46	4,52	0,04	700	0,01	5700	0,74	0,21	0	1,6	44,27	5,85	1,34	0,75	172,74
2017 р	0,06	1,13	0,38	0,45	8,71	0,07	870	0,02	12300	0,73	0,73	0	7,74	0	6,2	1,28	0,78	296,53
2018 р.	0,06	1,13	0,38	0,42	102,01	-0,93	1200	-0,28	54780	0,65	0,65	0	16,7	0	24,3	1,32	0,76	439,92
Компоненти	C5.4	C5.5	C5.6	C5.8	C5.9	C6.1	C6.3	C6.5	C6.7	C6.8	C6.9	C6.10	C6.12	C6.13	C6.15	C7.1	C7.2	C7.3
2016 р	1,34	1,72	1,36	0,02	0,74	0,32	0,33	0,06	0,32	0,33	15,46	0,33	32,72	0,23	22,66	2,9	91,93	98,13
2017 р	1,3	1,67	1,31	0,03	0,73	0,51	0,55	0,1	0,51	0,55	16,83	0,47	47,03	0,34	34,24	2,98	102,65	93,01
2018 р.	1,38	1,54	1,36	0,04	0,65	0,56	0,65	0,11	0,56	0,65	13,05	0,65	65,46	0,45	44,8	-32,09	88,16	91,03
Компоненти	C7.4	C7.5	C7.6	C7.7	C7.8	C7.9	C7.10	C7.11	C7.12	C7.13	C7.14	C7.15	C7.16	C7.17	C7.18			
2016 р	2,61	-1,06	34,51	0,93	2,9	91,93	0,95	24,09	15,46	20,38	32,69	3,06	-1,17	-0,02	-0,1			
2017 р	2,84	-1,16	33,57	1,51	2,98	102,65	1,63	39,73	16,83	7,07	54,66	1,83	-0,6	-0,05	-0,15			
2018 р.	-25,75	-0,94	-3,12	-17,9	-32,09	88,16	-20,89	42,21	13,05	3,9	65,11	1,54	-0,65	0,49	0,07			



Таблиця 2.11 - Компоненти впливу на фактор №1 «Фінансові»

Компонент	Фактор	Назва компоненту
	1	
C2.1	0,82	Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів
C2.5	0,943	Матеріаломісткість
C2.6	0,943	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції
C3.4	0,999	Коефіцієнт змінності робочих місць
C3.5	0,999	Коефіцієнт використання змінного режиму
C3.10	0,758	Зміна середнього заробітку працюючих за період
C4.2	0,99	Коефіцієнт швидкої ліквідності
C4.4	0,805	Частка оборотних засобів в активах
C5.3	0,842	Коефіцієнт фінансової стійкості
C5.8	0,818	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу
C6.1	0,978	Коефіцієнт оборотності активів
C6.3	0,948	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
C6.5	0,992	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
C6.7	0,978	Коефіцієнт завантаженості активів
C6.8	0,948	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті
C6.10	0,825	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
C6.12	0,825	Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів,%
C6.13	0,877	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
C6.15	0,877	Частка кредиторської заборгованості в загальному обсязі джерел активів,%
C7.11	0,992	Рентабельність власного капіталу
C7.14	0,948	Рентабельність оборотних активів
C7.16	0,997	Коефіцієнт окупності власного капіталу

*Джерело: Створено автором*

максимально впливають компоненти C3.4 (Коефіцієнт змінності робочих місць); C3.5 (Коефіцієнт використання змінного режиму); C6.5 (Коефіцієнт оборотності власного капіталу); C7.11 (Рентабельність власного капіталу); C4.2 (Коефіцієнт швидкої ліквідності).

На фактор №2 з вагою впливу 27,7% формекмо таблицю компонентів із впливом які >0,7 табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Компоненти впливу на фактор №2 «Операційні»

Компонент	Фактор	Назва компоненту
	2	
C1.20	0,929	Рентабельність ОФ
C2.4	0,916	Матеріаловіддача
C2.8	0,798	Коефіцієнт матеріальних витрат
C2.9	0,844	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів
C3.1	0,855	Коефіцієнт найму
C3.6	0,837	Коефіцієнт безперервності
C3.8	0,884	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу
C3.9	0,883	Середньорічний виробіток продукції одним працюючим
C3.11	0,884	Зміна середньорічного виробітку
C4.1	0,813	Коефіцієнт покриття
C5.2	0,733	Коефіцієнт фінансової залежності
C5.9	0,813	Коефіцієнт поточних зобов'язань
C6.9	0,988	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу
C7.1	0,869	Рентабельність продукції(товарів, робіт послуг)
C7.2	0,963	Рентабельність операційної діяльності
C7.4	0,871	Рентабельність господарської діяльності
C7.6	0,857	Коефіцієнт окупності виробничих витрат
C7.7	0,881	Валова рентабельність продажу продукції
C7.8	0,869	Чиста рентабельність продажу продукції
C7.9	0,963	Рентабельність доходу від операційної діяльності
C7.10	0,881	Рентабельність підприємства
C7.12	0,988	Рентабельність залученого капіталу

*Джерело: Створено автором*

максимально впливають компоненти C7.12 (Рентабельність залученого капіталу); C7.9, C7.2. (Рентабельність операційної діяльності), (Рентабельність доходу від операційної діяльності) відповідно.

Вплив цих значень також підтверджуються графічно на Рисунку 2.6.

Отримані результати використаємо для покращення ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» при формуванні пропозицій в розділі 3.

Висновки що до використання факторного аналізу в ефективному управлінні ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

На основі дослідження ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», напрацьовані методичні та практичні засади за допомогою факторного аналізу



оцінено ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Факторний аналіз елементів ресурсного потенціалу дозволяє вибрати из сукупності найбільш впливові компоненти на ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

В ході розрахунку було виявлено два фактори, які впливають на ресурсний потенціал ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» Перший з вагою впливу 72,3% «Фінансовий» та з вагою впливу 27,7 «Операційний». Розглядаючи більш детально компоненти відповідних факторів можемо зробити наступні висновки, що покращивши компоненти фактору ми покращимо і сам фактор впливу. Тим самим покращимо ресурсний потенціал ТОВ «Шишацького комбікормового заводу»

Отже, проведений факторного аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» дозволяє вивчити можливість підвищення ефективності роботи ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» . Ці показники можуть бути використані для подальшого ефективного розвитку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», що забезпечить стабільність в діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», узгодженість використання всіх видів ресурсів та забезпечення їх економії.

## Висновки до розділу II

У другому розділі було проаналізовано систему управління ресурсним потенціалом, а саме, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», проаналізовано основні показники ефективності господарської діяльності компанії, а також стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Було проведено факторний аналіз впливу факторів та виявлено два фактори які впливають на ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» такі як «Фінансовий» та «Операційний» фактори. Також приведені складові компонентів цих факторів. Впливаючи на які пожитливо покращувати ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» можна зробити висновки, що підприємство надає досить широкий спектр послуг для цукрових заводів та має досить велику інтелектуальну складову в собівартості продукції, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами.

Визачено, що конкурентною перевагою ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є те, що ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» входить в компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу в якому є 8 цукрових заводів, що забезпечує ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» стабільність в замовленнях послуг, ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. Через ситуацію що виникла на ринку цукру в світі, та зменшенням вартості нафти на світовому ринку. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Це пов'язано з тенденціями світового випуску цукру та від таких світових гравців як Індія та Бразилія.

Тому пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів. Варто зазначити, що основною проблемою ресурсного потенціалу підприємства є значний ступінь зносу обладнання.

В ході оцінки управління ресурсним потенціалом було з'ясовано, що найбільшого втручання в політику управління змінами ресурсного потенціалу потребує підвищення в залученні співробітників до пошуку замовлень.

При цьому необхідно збільшити асортимент послуг що надає ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», що в майбутньому дозволить наростити обсяги продажів і стабілізувати фінансове становище підприємства.

Проведений факторний аналіз дозволив вибрати из сукупності найбільш впливові компоненти на ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» ті фактори які найбільш суттєво впливають на ресурсний потенціал та за допомогою показників компонентів вказав на точки впливу підвищення ресурсного потенціалу з метою сталого розвитку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Тому для поліпшення фінансових та операційних результатів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» та підвищення рівня їх конкурентоспроможності необхідно, перш за все, впливати на процеси відновлення виробничої бази й ефективність використання трудових ресурсів, що також дозволить скоротити втрати від недовикористання ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

## **РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ШИШАЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД»**

### **3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства.**

Одним із важливих елементів потенціалу розвитку організації є ресурси, які задіяні у процесі господарської діяльності, які є фактором внутрішніх резервів економічного розвитку організації за умови їх ефективного використання, що дозволяє забезпечити не тільки потреби організації, але й потреби суспільства [48, с.71]. Питання ресурсного забезпечення як необхідної умови ефективної діяльності організацій розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Структура ресурсного забезпечення діяльності окремих підприємств є різною і на сьогодні існують різні підходи до оцінки та ефективного управління структурним співвідношенням ресурсів організації.

Тому на сьогодні важливим є визначення оптимальної структури ресурсів, що забезпечують ефективну діяльність організації та значно полегшують пошук основних шляхів поліпшення використання ресурсного потенціалу в умовах зростаючої конкуренції не тільки на рівні країни, але і в межах світової спільноти. Результати Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку.

Особливістю управління ресурсами є те, що організації кожної галузі відрізняється специфічною структурою ресурсного потенціалу. Так матеріалоемні галузі (видобувна та переробна галузь промисловості) потребують значних матеріальних ресурсів, які складають переважаючу частку у витратах виробництва [46, с. 39-40].

Матеріальні ресурси є обмеженими і часто їх забезпечення супроводжується проблемою дефіциту, тому необхідним є їх ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами. Стратегічне управління матеріальними ресурсами передбачає зниження матеріаломісткості продукції, збільшення виходу продукції, скорочення та ліквідацію втрат, використання вторинних ресурсів і відходів. Капіталоємні галузі (машинобудівна, будівельна галузь) вимагають значних технологічних та технічних ресурсів, які, з одного боку, відіграють прогресивну роль у розвитку організації і забезпечують йому конкуренту перевагу, з другого боку – за умови нестачі чи неефективного використання обмежують подальший розвиток. Управління даною складовою ресурсного забезпечення діяльності організації передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни техніко-технологічної складової потенціалу. Трудоемні галузі (електроніка, легка, харчова промисловість) базуються на використанні значних трудових ресурсів. Управління трудовими ресурсами базується на твердженні, що працівник – важливий фактор виробництва в сучасних умовах, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища. Стратегічне управління трудовими ресурсами передбачає добір кадрів, навчання, перекваліфікацію, заміщення, оцінку, звільнення, мотивацію праці. Інформаційноємні галузі (банківська галузь, консалтинг, інформаційні системи) вимагає постійної і достовірної інформації про окремі тенденції розвитку економіки не тільки країни, але і світу та висококваліфікованих працівників. Інформаційні ресурси і комунікації виступають у ролі зв'язучої ланки між організацією і зовнішнім середовищем. Достовірна, вчасна, релевантна інформація є запорукою успішного функціонування організації, оскільки дозволяє виявляти зміни, що відбуваються в її робочому середовищі та вчасно на них реагувати. Енергетичноємні галузі (енергетична галузь, галузь кольорової металургії) вимагають значних затрат енергетичних ресурсів (вугілля, електроенергія, торф). В сучасних умовах необхідним є дослідження енергомісткості виробництва і складання бюджету в межах існуючих обмежень. Разом з тим, важливий напрямок розвитку організацій, для яких пріоритетними є даний вид ресурсу - пошук

альтернативних джерел постачання, що забезпечує зменшення залежності від факторів політичного, економічного та міжнародного впливів. Фінансові ресурси є необхідною умовою розвитку будь-якої організації і управління ними зорієнтоване, у першу чергу, на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності, оптимізації структури капіталу. В сучасних умовах інноваційні ресурси забезпечують організації конкурентні позиції та виживання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсний потенціал організації кожної галузі характеризується наступним: структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, залежних від форм власності та рівня управління підприємством; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку. Для, прикладу, впровадження інновацій в організації супроводжується додатковим залученням фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, інформаційних ресурсів тощо [48, с. 65-66].

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності. Так, ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, глибини переробки сировини, частки відходів; ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника, частки приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці; показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність; ефективність використання техніко-технологічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондоозброєності, фондовіддачі, рівня завантаження

виробничих потужностей; капіталоемності, капіталовіддачі; ефективність використання енергетичних ресурсів потребує визначення показників енергоемності, енергооснащеності, рівня втрат; визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів в асортименті організації, кількості зареєстрованих патентів, середнього терміну дії патентів організації, кількості раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів можна скористатись такими показниками як рівень інформаційної підтримки діяльності організації, рівень інформаційного оновлення, рівень доступу працівників до інформації, що безпосередньо стосується їх діяльності.

Пріоритетність використання певного структурного співвідношення ресурсного потенціалу організації визначається на основі аналізу позицій підприємство щодо можливості досягнення цілей розвитку на основі існуючих методик стратегічного аналізу діяльності організацій. Зокрема, метод портфельного аналізу на основі матриці "частка ринку-зростання" дозволяє з'ясувати, в якому напрямку слід розвиватися, щоб зберегти свої позиції, чи слід і як взагалі необхідно їх змінювати, дозволяє визначити, які ресурси необхідні для забезпечення надійних позицій і як розподілити стратегічні грошові кошти між стратегічними зонами господарювання в майбутньому для їх утримання. Метод матриці "привабливість ринку - ефективність бізнесу" допомагає з'ясувати як існуючий бізнес дозволяє забезпечити ефективність діяльності організації з врахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей розвитку. Метод матриці "перспективи розвитку бізнесу-конкурентоспроможність" (матриця направленої політики) орієнтує діяльність організації на пошук змін та залучення ресурсів залежно від етапу життєвого циклу товару. Використання аналізу стратегічного розриву дає змогу встановити відхилення, які можуть виникати у процесі досягнення цілей розвитку організації і вишукувати ті ресурси, які дозволять їх досягнути. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий

спектр пропозицій щодо освоєння і використання різних ресурсів організації [42, с. 52].

Підсумовуючи викладене вище, слід підкреслити, що необхідною умовою розвитку вітчизняних організацій є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення для ефективної роботи в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Можна виділити наступні напрямки поліпшення діяльності підприємства на основі вдосконалення управління його ресурсним потенціалом: зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності підприємства шляхом їх раціонального використання; уникнення непотрібних (економічно недоцільних) напрямків діяльності, що вимагають залучення додаткових ресурсів; створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації. Разом з тим, необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів є їх інтенсивне використання, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо. Розвиток на основі інтенсифікації передбачає зростання інтенсивності виробництва, продуктивності праці та ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів, що базується на застосуванні найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу, має антивитратну спрямованість, оскільки супроводжується зменшенням витрат на одиницю продукції [43, с. 70-72].



### **3.2. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»**

Загалом, ресурсний потенціал підприємства досить складна економічна категорія, яка містить собі багато складових, на основі яких була побудована структурна модель ресурсного потенціалу підприємства, ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Ресурсний потенціал підприємства ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Він бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», а її реалізація забезпечує прибуток як кінцеву мету підприємства ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Продукція результатом втілення ресурсів у ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Впровадження нової продукції на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» означає приріст обсягів виробництва ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання в ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням

ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» полягає насамперед у вдосконаленні використання управління ресурсами підприємства проявляється у тісному взаємозв'язку рішних видів ресурсу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Ресурсам підприємства ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» притаманний відповідний спектр функціональних характеристик, на основі яких має забезпечуватись компенсація їх дефіцитних властивостей. Важливе значення у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має управління матеріальними ресурсами Політика управління основними засобами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» передбачає постійне здійснення перегляду наявного складу основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Важливою передумовою для створення програми заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є визначення та проінформованість про поточний стан його виробничої потужності що й було проведено у розділі 2. Він є узагальнюючим показником активної частини основних засобів, які напряду впливають на виробничу потужність ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». Однією з головних ознак підвищення рівня ефективного використання основних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є збільшення обсягів виробництва продукції. У свою чергу, обсяги виробництва продукції за наявної та незмінної кількості обладнання:

- ефективності використання фонду робочого часу впродовж зміни, доби, місяця тощо,
- від повноти використання можливостей обладнання з погляду його часової, добової, місячної виробничих потужностей;

- інтенсивних напрямів підвищення ефективності;
- механізація та автоматизація виробництва;
- технічне переозброєння та модернізація;
- удосконалення технологічних процесів;
- скорочення тривалості операційного циклу виробництва;
- застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом;
- підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня промислово-виробничого персоналу.

До екстенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів необхідно на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»:

- скорочення простоїв обладнання внаслідок своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання;
- збільшення кількості машино-змін роботи обладнання та скорочення кількості устаткування, що не працює;
- введення додаткового обладнання.

Головним критерієм ефективного використання основних засобів на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має стати оптимальне співвідношення між кількістю обладнання, коефіцієнтом його завантаження та обсягом замовлень з боку споживачів продукції.

Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямів стратегічної роботи ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в сфері управління оборотними коштами, конкретними шляхами підвищення ефективності їх використання є:

- обґрунтоване встановлення норм і нормативів праці;
- встановлення прямих постійних взаємозв'язків постачальниками;
- зменшення вартості застосовуваних у виробництві сировини та матеріалів на основі придбання їх за оптовими цінами чи заміни дешевшими аналогами;
- уніфікація технології виробництва, послуг продукції;

- інтенсифікація виробничих процесів;
- прискорення процесів збуту продукції при застосуванні прогресивних маркетингових технологій;
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Таким чином, головним критерієм оптимального використання оборотних коштів на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є мінімізація витрат пов'язаних із придбанням, транспортуванням та зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів виробничих запасів, а також мінімізація залишків незавершеного виробництва, готової продукції дебіторської заборгованості. При цьому головною проблемою для ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є необхідність розробки обґрунтованих норм та нормативів за кожним з зазначених елементів. Однак лише за таких умов можна досягти скорочення витрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Управління використанням оборотних фондів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має здійснюватися на основі врахування особливостей їх формування та витрат на управління ними. Процес управління виробничими запасами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» неможливий без врахування запасів готової продукції. У зв'язку з цим основну мету управління запасами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» доцільно трактувати як підтримання такого поточного рівня виробничих запасів і запасів готової продукції, який буде мінімізувати витрати на управління запасами ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» загалом.

На ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» з метою обґрунтування резервів зменшення витрат необхідно створити систему моніторингу витрат, відстеження відхилень їх фактичного рівня від планового. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Регуляторний моніторинг витрат виробництва, проведений на основі залучення до цієї роботи фахівців різних напрямів діяльності, забезпечить аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дасть змогу вдосконалювати методику прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень і методи їх реалізації на основі більш

повного своєчасного аналізу, а також прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у витратах виробництва, виявляти й усувати проблемні місця у відповідній діяльності.

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

Основними складовими цього процесу необхідно виконати на ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»:

- удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці;
- удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат;
- поліпшення стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань;
- запровадження єдиних тарифних сіток для всіх категорій трудового потенціалу;
- удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників.

Існує багато напрямів підвищення ефективності господарської діяльності, однак більш доцільною є розробка заходів щодо покращення результативності господарювання у розрізі таких видів економічних ресурсів, як: основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Критерієм ефективного використання основних засобів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має стати оптимальне співвідношення між наявним парком обладнання та ступенем його завантаженості. В іншому випадку ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» матиме справу з перевитратами, пов'язаними з утриманням недіючих об'єктів, або із зменшенням

прибутку внаслідок задоволення потреб споживачів не повною мірою. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є можливим лише за умови формування якісної системи менеджменту, що в свою чергу передбачає встановлення жорстких вимог до керівників усіх рівнів. Найбільш перспективними напрямками при цьому можуть вважатись індивідуальний підхід до оцінки потенціалу окремо взятого працівника та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

### 3.3. Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в своїй діяльності використовує максимально інтелектуальний потенціал то споглядаючи на це використання заходів для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом будемо спиратись на іноваційний потенціал з урахуваннямт розрахунків та рекомендаці' в попередніх розділах.

Як показують розрахунки в підрозділі 2.4 розділу 2 що необхідно звернути увагу на коефіцієнт змінності та коефіцієнт використання змінного режиму роботи ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Проаналізуємо завантаження персоналу по усіх напрямках послуг ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Таблиця 3.1 - Завантаження персоналу по напрямках.

	Січе ь	Лю ий	Берез нь	Квіт нь	Трав нь	Чер ень	Ли ень	Сер ень	Вер ень	Жов ень	Лис опад	Гру ень
Електротехнічний напрямок в %	10	20	25	30	45	50	70	100	100	100	95	80
Послуги з АСУТП в %	10	5	10	20	40	60	10	100	100	100	80	75
Механічна діагностика в %	10	0	5	30	40	70	80	100	100	100	50	20

*Джерело: Створено автором*

Виходячи з таблиці 3.1. в якій приведено кількість робочого часу яке витрачаються по кожному з напрямків. Видно що спеціалісти не до завантажені. По кожному з напрямків. Прорахуймо максимально можливе завантаження спеціалістів.

Всі розрахунки приведемо в табл 3.2

Таблиця 3.2 - Розрахунки завантаження

	Січ ень	Лют ий	Бе рез ень	Кві тен ь	Тр аве нь	Че рве нь	Лип ень	Сер пень	Вер есен ь	Жов тень	Лис топа д	Груде нь	ВСЬ ОГО
Електротехніч ний напрямок в %	10	20	25	30	45	50	70	100	100	100	95	80	
Послуги АСУТП в % <sup>3</sup>	10	5	10	20	40	60	100	100	100	100	80	75	
Механічна діагностика в %	10	0	5	30	40	70	80	100	100	100	50	20	
Кількість спеціалістів ел. Технічного напрямку	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Кількість спеціалістів послуг АСУТП	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Кількість спеціалістів механічної діагностики	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Кількість годин робочого часу відповідно п'ятиденний робочий тиждень по 8 годин	16 8	160	16 0	16 0	17 6	14 4	184	168	168	176	168	168	
Кількість людино-годин по напрямку ел. технічному	67 2	640	64 0	64 0	70 4	57 6	736	672	672	704	672	672	8000
Кількість людино-годин по послуги АСУТП	13 44	1280	12 80	12 80	14 08	11 52	1472	1344	1344	1408	1344	1344	1600 0
Кількість людино-годин по механічній діагностиці	50 4	480	48 0	48 0	52 8	43 2	552	504	504	528	504	504	6000
Сума людино- годин загальна													3000 0
Кількість людино-годин по напрямку ел. Технічному зайнятих	67, 2	128	16 0	19 2	31 6,8	28 8	515, 2	672	672	704	638, 4	537,6	4891 ,2



Кількість людино-годин по послуги АСУТП зайнятих	13 4,4	64	12 8	25 6	56 3,2	69 1,2	1472	1344	1344	1408	1075 ,2	1008	9488
Кількість людино-годин по механічній діагностиці зайнятих	50, 4	0	24	14 4	21 1,2	30 2,4	441, 6	504	504	528	252	100,8	3062 ,4
Сума людино- годин зайнятих													1744 1,6
Фінансовий результат по занятих л/г грн.													6829 956, 144
Кількість людино-годин по напрямку ел. Технічному вільних	60 4,8	512	48 0	44 8	38 7,2	28 8	220, 8	0	0	0	33,6	134,4	3108 ,8
Кількість людино-годин по послуги АСУТП вільних	12 09, 6	1216	11 52	10 24	84 4,8	46 0,8	0	0	0	0	268, 8	336	6512
Кількість людино-годин по механічній діагностиці вільних	45 3,6	480	45 6	33 6	31 6,8	12 9,6	110, 4	0	0	0	252	403,2	2937 ,6
Сума людино- годин вільних	22 68	2208	20 88	18 08	15 48, 8	87 8,4	331, 2	0	0	0	554, 4	873,6	1255 8,4
Середня вартість 1 людино-години грн													391, 59
Фінансовий результат від завантаження вільних л/г грн.													4917 743, 856
Реалізація послуг додатково помісячно грн.	88 81 26, 1	8646 30,7	81 76 39, 9	70 79 94, 7	60 64 94, 6	34 39 72, 7	1296 94,6	0,0	0,0	0,0	2170 97,5	34209 3,0	4917 743, 9

*Джерело: Створено автором*

В результаті можливо збільшити кількість надання послуг, які може додатково надавати В результаті можливо збільшити кількість заводів, які може обслуговувати додатково до 4,9 млн. грн. При цьому загальна кількість послуг яку можливо надати не збільшуючи кількість персоналу досягав 11,7 млн. грн. загальний об'єм послуг, це отримаємо в результаті завантаження лише розподіляючи завантаження протягом року.

Виходячи з вище приведених розрахунків у ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» є всі можливості і наявні ресурси збільшити свій потенціал. Але яким чином провести завантаження персоналу. Це можливо шляхом впровадження нових інтелектуальних рішень які описані в тезисах [58].

Другий напрямок підвищення ресурсного потенціалу це збільшення спектру послуг що надаються ТОВ «Шишацьким комбікормовим заводом» іншим підприємствам. Чудовою нагодою для збільшення послуг що надає ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» є участь в нових ринкових умовах по поставці електричної енергії кінцевому споживачеві. Механізм функціонування нового ринку електричної енергії та аналіз вартості електричної енергії приведених в публікаціях [59, 60]. Оскільки для ефективного управління в галузі електроенергетики необхідно нові інноваційні технології. А ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має можливості виконувати ці роботи відповідно до вимог. Це надасть ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» збільшити спектр послуг та задіяти своїх спеціалістів у втіленню в життя надання послуг з продажі електричної енергії кінцевому споживачеві.

Для оцінки ефективності формування та реалізація стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» розглянемо початок дії нового ринку електричної енергії. До 01.07.2019 р. планується отримання ліцензії для продажі електричної енергії кінцевому споживачеві. Загальний обсяг початкових інвестиційних потреб невеликий наведені у табл. 3.3:

Таблиця 3.3 – Обсяг початкових інвестицій в входження в новий ринок електричної енергії ТОВ «Шишацький комбикормовий завод», тис.грн.

Показники	2019*
Придбання та встановлення устаткування	5620
Вкладення в оборотні активи, в тому числі:	4064
внесення гарантованого платежу	3780
кошти на виплату заробітної плати персоналу в перший місяць	85,6
придбання інвентарю	32,5
Додаткові витрати	165,9
Супутні витрати (витрати на пошук персоналу, та представницькі витрати)	89,3
Загальний обсяг початкових інвестицій	9773,3

*Джерело: Створено автором*

Таким чином, початковий обсяг інвестицій складає 9773,3 тис.грн. тривалість впровадження протягом 180 днів. Після проведеного аналізу умов банків, було прийнято рішення про оформлення заявки у «Ощадбанк», за умовами кредитування за ставкою 14 %, строком на 5 років.

Для визначенні цін на електричну енергію для продажу розрахуємо витрати на забезпечення проведення тогів Таблиця. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на торгівлю електроенергією.

Найменування	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Електроенергія за вільними цінами	1	кВт	1,77	1,77
Платіж за транспортування обленерго	1	кВт	0,85	0,85
Плата за транспортування Укреного	1	кВт	0,25	0,25
Плата за АСКУЄ	1	кВт	0,01	0,01
Витрати інформацийні	1	кВт	0,001	0,001
Електроенергія для власних потреб	1	кВт	0,0001	0,0001

Витрати допоміжні	1	кВт	0,0001	0,0001
Витрати на транспорт	1	кВт	0,0001	0,0001
Всього витрат на придбання електроенергії	1	кВт		2,88

*Джерело: Створено автором*

Фінансування проекту постачання електроенергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» направляється у прямі інвестиції (інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотні кошти). Загальний обсяг інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5 – Обсяг інвестицій проекту придбання електроенергії для постачання кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», тис.грн.

Інвестиційна потреба	2019*	2020	Всього
Придбання та встановлення устаткування	5620	-	5620
Вкладення в оборотні активи	4064	-	4064
Супутні витрати	89,3	-	89,3
Загальний обсяг інвестицій	9773,3	-	9773,3
Джерела фінансування		-	0
Кредити банку, тис. грн.	9697,3	-	9697,3
Власні інвестовані кошти в устаткування, тис. грн.	24	-	24
Власні кошти інвестовані в оборотні активи, тис. грн.	52	-	52
Загальний обсяг джерел фінансування інвестицій	9773,3	-	9773,3

*Джерело: Створено автором*

Примітка: \* - у 2019р. інвестиції здійснюються з середини 2019 року

З урахуванням даних фактичних обсягів споживання електричної енергії у 2018 р. (обсягом 1500 МВт/ на місяць) складаємо збутовий план продажу електричної енергії ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» (табл. 3.6).

Процент завантаження виробництва на 2019 рік запланований 50%, на 2020 рік - 70%, та у подальшому буде зростати. Прогноз ціни продажу розрахований з урахування 3,22% зростання на рік. Проектом заплановано зростання оплати праці – 4,0%;

Таблиця 3.6 – План збуту електричної енергії кінцевому споживачеві  
ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Показники	2019 рік*	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт завантаження на рік	50%	70%	80%	90%	100%	100%
Обсяг запланованої поставки електричної енергії в ГВт :	151,2	211,68	241,92	272,16	303,4	302,4
Ціна продажу електричної енергії, грн.,	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,7
Обсяг реалізації, тис. грн.,	468720	677376	798336	925344	1061900	1118880

*Джерело: Створено автором*

Примітка: \* - у 2019р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

За даними табл. 3.6 обсяг реалізації має динаміку до зростання, зростання відбуватиметься за рахунок зростання цін. Графічно динаміка наведена на рис. 3.1.

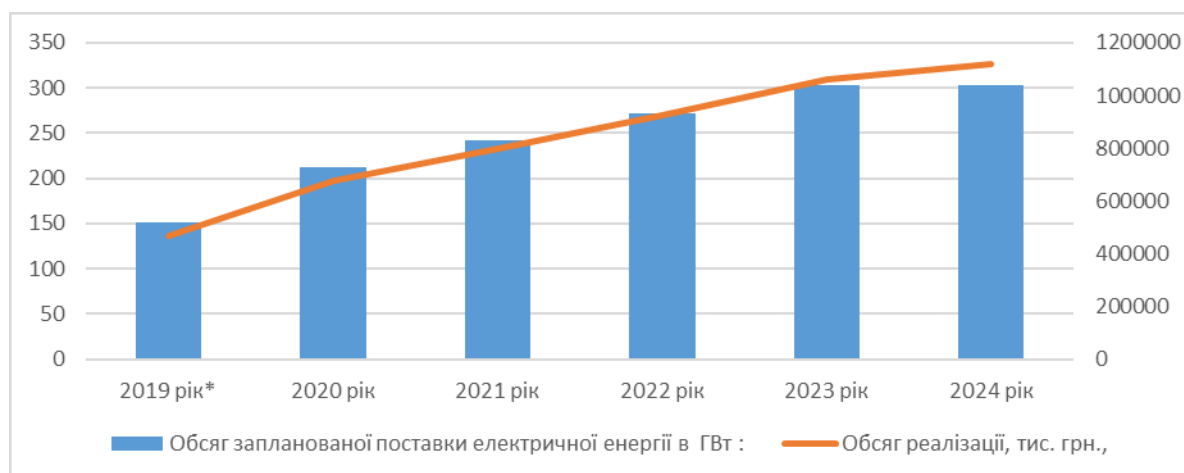


Рисунок 3.6 – Динаміка обсягів реалізації електричної енергії ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проектного підприємства на наступні 6 років. При розробці плану доходів та витрат враховано наступне:

Фінансування проекту здійснюється за рахунок банківського кредиту за ставкою – 14% річних. Податок на прибуток враховано за ставкою 18 % + 1,5% військовий збір разом 19,5%.

План витрат на поставку кінцевому споживачеві електричної енергії ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – План на поставку електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Показники	2019 р.*	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Операційні витрати - всього, в т.ч.	436498,06	630427,74	742839,14	959569,78	987751,24	1005008,31
Витрати на оплату праці тис. грн.	210	218,4	227,136	236,22144	245,6702976	255,4971095
Нарахування на заробітну (укрупнено 35% від фонду оплати праці) плату, тис. грн.	73,5	76,44	79,4976	82,677504	85,98460416	89,42398833
Електроенергія за вільними цінами тис. грн.	267624	386738,09	455774,38	588893,94	606185,92	616766,27
Платіж за транспортування обленерго тис. грн.	128520	185721,68	218874,70	282802,17	291106,23	296187,19
Плата за транспортування Укрнео тис. грн.	37800	54624,02	64374,91	83177,11	85619,48	87113,88
Плата за АСКУС тис. грн.	1512	2184,96	2575,00	3327,08	3424,78	3484,56
Витрати інформаційні тис. грн.	151,2	218,50	257,50	332,71	342,48	348,46
Електроенергія для власних потреб тис. грн.	15,12	21,85	25,75	33,27	34,25	34,85

Витрати допоміжні тис. грн.	15,12	21,85	25,75	33,27	34,25	34,85
Витрати на транспорт тис. грн.	15,12	21,85	25,75	33,27	34,25	34,85
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	562	580,10	598,78	618,06	637,96	658,50

\* - у 2019р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

За даними табл. 3.7 обсяг витрат на поставку електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» має динаміку до зростання, що відбудеться за рахунок зростан. Значна частка операційних витрат це витрати на придбання електричної енергії за вільними цінами.

План доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – План доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Показники	2019 рік*	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка від реалізації (Таблиця 3.6), тис. грн.	468720	677376	798336	979776	1149120	1239840
Операційні витрати ) Таблиця 3.7), тис. грн.	436498,06	630427,74	742839,14	947697,40	984498,83	1005008,31
Операційний прибуток, тис.грн.	32221,94	46948,26	55496,86	32078,60	164621,17	234831,69
Сплата відсотків за користування інвестиційним ресурсом, тис. грн.	1890,97	3309,20	3012,22	2715,24	2418,26	0
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	30330,97	43639,06	52484,63	29363,36	162202,90	234831,69
Сума податку на прибуток, тис. грн.	12435,70	17892,01	21518,70	12038,98	66503,19	96280,99
Чистий прибуток, тис. грн.	17895,27	25747,04	30965,93	17324,38	95699,71	138550,70

\* - у 2019р. підприємство працює лише 6 місяців.

*Джерело: Створено автором*

Таким чином, за даними табл. 3.8 прибуток від провадження управлінських рішень щодо управління ресурсним потенціалом потенціалом вже у 2019 р. складе 17895,27 тис. грн, це в 3 рази перевищує бюджет на 2019 рік без урахування послуг які будуть надаватися. Загальний бюджет складе близько 24000 тис. грн.. Це надасть можливість ТОВ «Шишацькому комбікормовому заводу» значно порращити своє фінансове становище та ефективно використати ресурсний потенціал.



### **3.4. Прогнозування зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» в умовах реалізації запропонованих заходів.**

При розрахунку економічного ефекту від впровадження нових засобів праці і нових предметів праці широко практикується розрахунок результатів від впровадження нововведень у вигляді збільшення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості і енергоємності, вивільнення тих, що працюють при виробництві інноваційної продукції.

У ринковій економіці при розробці і впровадженні нововведень найбільш поширений не нормативний, а проектний підхід. В основі проектного підходу до діяльності підприємства, у тому числі до його інноваційної і інвестиційної діяльності, лежить принцип грошових потоків.

Для того щоб оцінити ефективність продажі електричної енергії кінцевому споживачеві з урахування інвестованих коштів розглянемо рух фінансових потоків від впровадження управлінських рішень щодо управління ресурсним потенціалом, який наведений у табл. 3.9.

Таким чином, за даними табл. 3.9 вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 22531,7 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання.

Отже, за показниками проекту впровадження продажі електричної енергії кінцевому споживачеві за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 333912,84 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності по проекту впровадження продажу електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод». При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІР).

Таблиця 3.9 – Рух фінансових потоків від впровадження управлінського рішення про участь в продажі електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Показник	2019 р <sup>*</sup>	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Надходження коштів, тис. грн. в т.ч.:	479055,3	677956,1	798934,76	980394,056	1149757,96	1240498,5
виручка (таблиця 3.8), тис. грн.	468720	677376,00	798336	979776	1149120	1239840
амортизаційні відрахування (таблиця 3.8), тис. грн.	562	580,10	598,78	618,06	637,96	658,50
власні інвестовані кошти, тис. грн.	76	0	0	0	0	0
Кредити банку, тис. грн.	9697,3	0	0	0	0	0
2. Витрачання коштів, тис.грн. в т.ч.:	454632,64	648319,75	764357,84	959736,38	1051002,02	1101289,30
Витрати за проектом, тис.грн., в т.ч.:	5698,88	0	0	0	0	0
придбання обладнання	5620	0	0	0	0	0
оформлення дозвільних документів	1,3	0	0	0	0	0
витрати з обслуговування кредиту (комісія - 0,3%, , страхування - 0,5%)	77,58	0	0	0	0	0
Поточні витрати (таблиця 3.8), тис.грн.	436498,06	630427,74	742839,14	947697,40	984498,83	1005008,31
Сума податку на прибуток (таблиця 3.13), тис. грн.	12435,70	17892,01	21518,70	12038,98	66503,19	96280,99
3. Грошові кошти в розпорядженні підприємства (1-2), тис. грн.	24422,66	29636,34	34576,93	20657,68	98755,94	139209,20
4. Загальна сума погашення інвестицій в тому числі, тис. грн.	1890,97	3309,20	3012,22	2715,24	2418,26	0,00
повернення основної суми інвестицій, тис. грн.	1212,16	2121,28	2121,28	2121,28	2121,28	0
сплата відсотків за	678,81	1187,92	890,94	593,96	296,98	0,00

користування інвестиціями, тис. грн.						
5. Залишок коштів (3-4), тис. грн.	22531,69	26327,14	31564,71	17942,44	96337,67	139209,20
Залишок коштів з наростаючим підсумком, тис. грн.	22531,69	48858,83	80423,54	98365,97	194703,65	333912,84

\* - у 2019р. підприємство працює лише 6 місяців.

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

Розрахунок ефективності проекту впровадження продажу електричної енергії кінцевому споживачу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» наведений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок ефективності проекту продажу електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацький комбікормовий завод»

Показник	2019 р *	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	За весь період
Сума інвестицій, тис. грн.	9773,3	0	0	0	0	0	9773,3
Виручка від реалізації, тис. грн.	479055,3	677956,10	798934,78	980394,06	1149757,96	1240498,5	5326596,69
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	454632,64	648319,75	764357,84	959736,38	1051002,02	1101289,30	4979337,93
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	562	580,10	598,78	618,06	637,96	658,50	3655,39
Загальний грошовий потік, тис. грн.	22531,69	26327,14	31564,71	17942,44	96337,67	139209,20	333912,84
Ставка дисконту, %	14	14	14	14	14	14	
Коефіцієнт дисконтування	0,87719	0,76947	0,67497	0,59208	0,51937	0,45559	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	19764,64	20257,88	21305,28	10623,36	50034,77	63421,84	185407,77
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.( з наростаючим підсумком)	19764,64	40022,52	61327,80	71951,16	121985,93	185407,77	500459,82
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 39 %.	16209,85	13626,18	11753,23	4806,43	18566,16	19300,97	84262,82
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	420223,95	521665,20	539258,22	580471,98	597148,25	565154,43	3223922,03
Дисконтовані витрати, тис. грн.	398800,56	498861,00	515919,77	568240,98	545857,52	501732,59	3029412,42

Розрахунок здійснений автором у табличному редакторі Microsoft Excel

$$NPV=185407,77-9773,3=175634,47\text{тис.грн.}$$

Оскільки,  $NPV > 0$ , інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора. За роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи

- Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t-1)}}{PV_{t_0}},$$

де  $t_0$  - номер першого року, у якому досягається умова  $\sum PV \geq CI$ ;

$CI$  – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

$PV$  – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$TO = (2 - 1) + \left( \frac{9773,3 - 40022,52}{40022,52} \right) = 0,25 \text{ роки}$$

- Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку даного показника визначимо  $NPV$ , для якої ставки дисконту є негативною.

$$IRR = 0,14 + \left( 500459,82 * \frac{0,39 - 0,14}{500459,82 - 84262,82} \right) = 0,60 \text{ або } 60\%,$$

або при ставці 60 % сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто  $IRR$  є ставкою дисконту, при якій  $NPV$  проекту дорівнює нулю.

- Коефіцієнт вигід/витрат. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$\text{Коефіцієнт} \frac{\text{вигід}}{\text{витрат}} = \frac{3223922,03}{3029412,42} = 1,07$$

.

Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,07 грн. теперішньої вартості доходу.

- Індекс прибутковості.

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{185407,77}{9773,3} = 18,9$$

.

Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним.

Таким чином, проект постачання електричної енергії кінцевому споживачеві у форматі Управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку є для ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

### **Висновки до розділу III**

За результатами дослідження з'ясовано, що реалізація політики управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» передбачає ефективне використання ресурсів, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів послуг, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів послуг та перерозподілити навантаження між співробітниками в середині ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» які буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, заходів впровадження постачання електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацького комбікормового заводу». Управління ресурсним потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії сталого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження постачання електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацького комбікормового заводу», а впровадження послуг кращих, ніж у конкурентів, рівні.

2. При розробці стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» важливою є управлінська стратегія, тобто освоєння нових ринків послуг з максимальним використанням вже існуючих ресурсів ТОВ «Шишацького комбікормового заводу».

3. Фінансування проекту постачання електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» направляється у прямі інвестиції. Прибуток вже у 2019 р. складе 22531,69 тис. грн, та у подальшому буде зростати, За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 333912,84 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення

інвестицій. Проект постачання електричної енергії кінцевому споживачеві у форматі стратегії управління ресурсним потенціалом є для ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

## **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

В результаті проведеного дослідження автором було систематизовано поняття ресурсний потенціалу, як сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Ресурсний потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Ресурсний потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів ресурсного процесу. Структура ресурсного потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. При визначенні ресурсного потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

Аналіз підходів до оцінки ресурсного потенціалу дав змогу встановити, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення ресурсного потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було виділено три підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень ресурсного потенціалу.

Дослідження показали що система управління ресурсним процесом повинна включати наступні компоненти: оцінка динаміки і структури ресурсного

потенціалу; оцінка ефективності його використання; аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання ресурсного потенціалу; вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

В результаті проведеного дослідження автором було встановлено що ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» працює більше 10 років на послуг для цукрової галузі України. За цей час було здійснено велику кількість іноваційних проектів які з успіхом працюють в цукровій галузі і до тепер.

На підставі проведеного дослідження автором встановлено, що за показниками рентабельності відбулось зниження ефектності діяльності ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» у 2018р., порівняно з 2016р. Встановлені негативні тенденції в зміні показників, при цьому зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, що пов'язано зі зростанням витрат.

ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» майже не оновлюються на що вказує «Коефіцієнт оновлення ОФ» він з кожним роком зменшується. Також спостерігаються вибуття основних фондів на це вказує «Коефіцієнт вибуття ОФ». Приріст основних фондів відерний тобто забезпечення основними фондами погане. Коефіцієнт зносу перевищує нормативні він за досліджений період більший 0,5, а коефіцієнт придатності тільки за останній період перевищив нормативний показник.

В ТОВ «Шишацькому комбікормовому заводі» досить ефективно поставлене забезпечення матеріалами на що вказує «Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів» та «Коефіцієнт рівномірності». Також в межах допуску нормативних показників знаходиться «Матеріаловіддача», «Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції» та «Матеріаломісткість».

Оцінюючи кадровий потенціал можливо зробити висновки про ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» що він в достатній мірі укомплектований кадрами. Плинність кадрів невисока.



Але в останньому році із періоду що розглядаємо помітно погіршення таких показників: «Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу», «Середньорічний виробіток продукції одним працюючим», «Зміна середньорічного виробітку». Ці показники наголошують на те що необхідно керівництву ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» звернути увагу на ефективне використання ресурсного потенціалу а зокрема такої складової як «кадровий потенціал».

Оцінюючи показники ліквідності ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» необхідно звернути увагу на той факт що ліквідність підприємства на незадовільному стані на це вказують: «Коефіцієнт покриття», «Коефіцієнт швидкої ліквідності» та «Коефіцієнт абсолютної ліквідності».

Фінансовий стан ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» можливо впевнено сказати що він не такий вже й поганий, на це вказують: «Коефіцієнт автономії», «Коефіцієнт фінансової залежності», «Коефіцієнт фінансової стійкості», «Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами», «Коефіцієнт маневреності робочого капіталу», «Коефіцієнт концентрації залученого капіталу» та «Коефіцієнт поточних зобов'язань» вони знаходяться в нормативних межах.

Ділова активності ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» вказує на ряд позитивних зрушень в динаміці, а саме збільшуються такі коефіцієнти як: «Коефіцієнт оборотності активів», «Коефіцієнт оборотності оборотних активів», «Коефіцієнт оборотності власного капіталу», «Коефіцієнт завантаженості активів» та «Коефіцієнт завантаженості активів в обороті». А також зменшується тривалість обороту, що є теж позитивно, наступних показників: «Тривалість обороту активів», «Тривалість обороту оборотних активів» та «Тривалість обороту власного капіталу». Окрім того є і негативні тенденції що вказують на збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості: «Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості», «Тривалість обороту дебіторської заборгованості», «Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів», «Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості», «Тривалість обороту кредиторської заборгованості» та «Частка кредиторської заборгованості в

загальному обсязі джерел активів». Також зменшується завантаження власного капіталу ТОВ «Шишацького комбікормового заводу».

Спостерігається динаміка до погіршення господарської діяльності ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» практично по усіх показниках. Виключення є тільки наступні коефіцієнти: «Рентабельність власного капіталу», «Рентабельність оборотних активів», «Коефіцієнт покриття власного капіталу» та «Коефіцієнт покриття активів».

На основі дослідження ТОВ «Шишацький комбікормовий завод», напрацьовані методичні та практичні засади за допомогою факторного аналізу оцінено ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

Факторний аналіз елементів ресурсного потенціалу дозволяє вибрати из сукупності найбільш впливові компоненти на ресурсний потенціал ТОВ «Шишацький комбікормовий завод».

За результатами дослідження з'ясовано, що реалізація політики управління ресурсним потенціалом ТОВ «Шишацький комбікормовий завод» передбачає ефективне використання ресурсів, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів послуг, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів послуг та перерозподілити навантаження між співробітниками в середині ТОВ «Шишацького комбікормового заводу» які буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, заходів впровадження постачання електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацького комбікормового заводу». Управління ресурсним потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії сталого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження постачання електричної енергії кінцевому споживачеві ТОВ «Шишацького комбікормового заводу», а впровадження послуг кращих, ніж у конкурентів, рівні.

Прибуток вже у 2019 р. складе 22531,69 тис. грн, та у подальшому буде зростати, За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується

з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 333912,84 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Шаманська, О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>.
2. Кузьменко, О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 280–286.
3. Желізняк, В. В., Шило Л. А. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>.
4. Талах Т. А. Ресурсний потенціал підприємства як основа успішного розвитку/ Т.А. Талах // Луцький НТУ «Економічні науки. – Серія «Облік і фінанси» - Випуск 9 (33). – Ч.3. – 2012. – 46 с.
5. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник – Львів, 2011. – 229 с.
6. Маршалок М.С. Потенціал аграрного підприємства: наукові підходи до трактування [Електронний ресурс] / М.С. Маршалок - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnau/2011\\_154\\_1/10mms.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnau/2011_154_1/10mms.pdf).
7. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств / В. І. Карюк // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5. — С. 176-182.
8. Волошин О. П. Теорія і практика функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємств / О. П. Волошин // Вісн. Нац. ун-ту «Львів.

- політехніка». Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2011. - № 704 – С. 30-39.
9. Яхкінд В. П. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємств / Яхкінд В. П., А. І. Шарко // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2011. – Вип. 2. – С. 206-213.
  10. Гришак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник/за ред. М. Г. Грещака – К.: КНЕУ, – 2011. - 349 с.
  11. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору / Г.М. Підлісецький, М.І. Толкач // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 65-66.
  12. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.
  13. Грицаєнко Г.І. Аграрний ресурсний потенціал: наукова стаття / Г.І. Грицаєнко // Актуальні проблеми економіки, 2012.– 6с.
  14. Овчинников М.Ф. Структура потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / М.Ф. Овчинников – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-26-14-49-42/1224-2011-07-22-16-11-03.html>.
  15. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник./ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексик– К.:КНЕУ, 2010. – 316с.
  16. Грузінова Л.О. Особливості оцінки управлінського потенціалу підприємств [Електронний ресурс]/ Л.О. Грузінова - Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu /2011\\_14\\_1/Gruzinova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu /2011_14_1/Gruzinova.pdf).
  17. Бульда С.О. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу регіону: наукова праця/ С.О. Бульда// Вісн. Міжрегіональної академії управління персоналом. – 2011.- вип.4(31) - С.101-109.
  18. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник – Львів, 2011. – 229 с.
  19. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / Чабан В.Г. // Фінанси України. – 2010. – №5. – С. 142–148.

20. Жмура І.В. Оптимізація структури ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Жмура - Режим доступу: it.nubip.edu.ua.
21. Хрипач В.Я. Економіка підприємства: Навч посіб./ В.Я. Хрипач – Київ, 2010. – 254 с.
22. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» від 20 жовтня 1999 року № 751 (остання редакція від 25.01.2013) [Електронний ресурс] - Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99.
23. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» від 18 жовтня 1999 року № 750 (остання редакція від 09.08.2013) [Електронний ресурс] - Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99.
24. Яремко С.В. Охорона праці: навч. Посіб./З.М. Яремко, С.В. Тимощук – Львів, 2010 – 374 с.
25. Романова В.В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу/В.В. Романова// Держава та регіони: Сер.: Економіка і підприємництво. – 2011. - № 1. С.283-285.
26. Капітанець Ю.О. Ефективність використання ресурсів аграрного виробництва [Електронний ресурс] / Ю.О.Капітанець // Сталий розвиток економіки. - С.4.
27. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств / А. Г. Жарінова //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 6. - С. 38-46.
28. Тхорик В.А. Збереження кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]/ В.А. Тхорик // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка» - Режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_1/96.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_1/96.pdf).
29. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 448 с.
30. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл./ І.В. Зятковський — К.: Кондор, 2010. — 364 с.

31. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл./ І.В. Зятковський — К.: Кондор, 2010. — 364 с.
32. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. Посібник/ В.М. Гавва, Е.А. Божко. — К.: Центр навчальної літератури, 2011 — 224 с.
33. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підруч. / Т.О. Скрипко. — К.: Знання, 2011. — 423 с.
34. Смерічевська С.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]/ С.В. Смерічевська, Сидич О.В.. - Режим доступу: [http://www.confcontact.com/Okt/18\\_Smerich.php](http://www.confcontact.com/Okt/18_Smerich.php).
35. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. Посібник/ В.М. Гавва, Е.А. Божко. — К.: Центр навчальної літератури, 2011 — 224 с.
36. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / К.В. Ізмайлова — К.: МАУП, 2000. — 148 с.
37. Григор'єв В.В. Оцінка підприємств: теорія та практика / В.В. Григор'єв, М.А. Федотова — М.: ИНФРА-М, 2010. — 169
38. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник/ Д.В. Шиян, Н.І. Строченко— К.: А.С.К., 2009. — 229 с.
39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник, 2-ге вид. / З.Є. Шершньова — К.:КНЕУ, 2010 - 699с.
40. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: підручник/ Н.С. Краснокутська — К.: Центр навчальної літератури - 2005. — 352с.
41. Ладник В. О. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах перехідної економіки: проблеми і досвід/ В.О. Ладник// Економіст. — 2011. - №12. С.52-57.
42. Волощук С. Оцінка ресурсного потенціалу у розвитку підприємництва/ //Економіка АПК. - 2000. - № 12. - С. 47-52

43. Коваленко О.В. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств //Вісник аграрної науки. - 2008. - № 7. - С. 70-72.
44. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
45. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
46. Мойса М.Я. Ресурсний потенціал підприємств та економічний механізм його раціонального використання //Економіка АПК. - 2004. - № 2. - С.38-43
47. Наумов Ю. Науково-методичне забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств //Економіка АПК. - 2003. - № 10. - С.52-55
48. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу //Економіка АПК. - 2008. - № 5. - С.65-66.
49. Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства / Казачков І.О. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1. – Т. 2. – С. 86–91.
50. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-vsuchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
51. Ульянченко О.В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері: Монографія / Ульянченко О.В. – Х.: Харків. НАУ, 2006. – 357 с.
52. Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства / А.Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 1. – С. 134–138.

53. Шаманська О.І. / Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / Шаманська  
// Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 6(132). – С. 166–172.
54. Череп А.В. Ефективність використання основних фондів підприємства / А.В. Череп // Держава та регіони. Сер. «Економіка підприємництва». – 2009. – № 6. – С. 212–215.
55. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. [Електронний ресурс]. Режим доступу:  
[http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/57474.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/57474.doc.htm).
56. Міценко Н.Г. / Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Міценко Н.Г., Кумечко О.І. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193–198.
57. Гунченко О.В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах / О.В. Гунченко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки» № 5. – 2011. – С. 75–80.
58. Бойко В. А. Кавтиш О. П. КПП ім Ігоря Сікорського Інтелектуальні рішення як інструмент підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств в обслуговуванні цукрових заводів.
59. О. П. Кавтиш, В. А. Бойко Управління електроенергетичними ресурсами підприємства в умовах змін на ринку електричної енергії.
60. О. П. Кавтиш, В. А. Бойко Вибір моделі ринку електричної енергії як аналітична основа процесу управління ресурсним потенціалом підприємства.
61. Данилишин Б. М. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений /Б. М. Данилишин, Л. Б. Шостак. – К.: СОПС Украины НАНУ, 1999. – 367 с., с.10.
62. How Companies Manage Sustainability: Mckinsey Global Survey Results [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.mckinseyquarterly.com/>.
63. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4588>.



64. Електронний ресурс. – 2010. – Режим доступу до ресурсу:  
<http://www.management.com.ua/tend/tend323.html>.
65. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 85–89. — Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2013\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf), с. 87/
66. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjvyJOPsvHlAhVLpIsKHZfzCgUQFjADegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Firbis\\_nbuv%2Fcgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF%2Fape\\_2012\\_6\\_22.pdf&usg=AOvVaw1RuxDpDOnaTlkMyi\\_CsJYX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjvyJOPsvHlAhVLpIsKHZfzCgUQFjADegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Firbis_nbuv%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2Fape_2012_6_22.pdf&usg=AOvVaw1RuxDpDOnaTlkMyi_CsJYX)
67. [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_10\\_30/upravlinnja\\_resursnim\\_potencialom\\_pidpriemstv/104-1-0-1574](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574)
68. Управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, завдання / О. І. Гопкало // [Економічний вісник Національного гірничого університету](#). - 2010. - № 4. - С. 62-68. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2010\\_4\\_10/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_4_10/)
69. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>.
70. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>
71. <https://works.doklad.ru/view/MYpgckBdXdY/all.html>
72. [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html)

## ДОДАТКИ.

Додаток №1

Сукупність			
	Initial		Extraction
C1.1		1,000	1,000
C1.5		1,000	1,000
C1.6		1,000	1,000
C1.8		1,000	1,000
C1.9		1,000	1,000
C1.16		1,000	1,000
C1.20		1,000	1,000
C2.1		1,000	1,000
C2.2		1,000	1,000
C2.4		1,000	1,000
C2.5		1,000	1,000
C2.6		1,000	1,000
C2.7		1,000	1,000
C2.8		1,000	1,000
C2.9		1,000	1,000
C2.10		1,000	1,000
C2.11		1,000	1,000
C3.1		1,000	1,000
C3.2		1,000	1,000
C3.4		1,000	1,000
C3.5		1,000	1,000
C3.6		1,000	1,000
C3.8		1,000	1,000
C3.9		1,000	1,000
C3.10		1,000	1,000
C3.11		1,000	1,000
C3.12		1,000	1,000

C4.1	1,000	1,000
C4.2	1,000	1,000
C4.3	1,000	1,000
C4.4	1,000	1,000
C4.5	1,000	1,000
C4.6	1,000	1,000
C5.1	1,000	1,000
C5.2	1,000	1,000
C5.3	1,000	1,000
C5.4	1,000	1,000
C5.5	1,000	1,000
C5.6	1,000	1,000
C5.8	1,000	1,000
C5.9	1,000	1,000
C6.1	1,000	1,000
C6.3	1,000	1,000
C6.5	1,000	1,000
C6.7	1,000	1,000
C6.8	1,000	1,000
C6.9	1,000	1,000
C6.10	1,000	1,000
C6.12	1,000	1,000
C6.13	1,000	1,000
C6.15	1,000	1,000
C7.1	1,000	1,000
C7.2	1,000	1,000
C7.3	1,000	1,000
C7.4	1,000	1,000
C7.5	1,000	1,000
C7.6	1,000	1,000
C7.7	1,000	1,000
C7.8	1,000	1,000
C7.9	1,000	1,000
C7.10	1,000	1,000
C7.11	1,000	1,000
C7.12	1,000	1,000
C7.13	1,000	1,000
C7.14	1,000	1,000
C7.15	1,000	1,000
C7.16	1,000	1,000
C7.17	1,000	1,000
C7.18	1,000	1,000

Додаток №2

## Повний опис варіацій

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	49,897	72,315	72,315	49,897	72,315	72,315	36,660	53,131	53,131
2	19,103	27,685	100,000	19,103	27,685	100,000	32,340	46,869	100,000
3	1,984E-15	2,876E-15	100,000						
4	1,311E-15	1,900E-15	100,000						
5	1,006E-15	1,458E-15	100,000						
6	9,271E-16	1,344E-15	100,000						
7	8,337E-16	1,208E-15	100,000						
8	8,067E-16	1,169E-15	100,000						
9	7,481E-16	1,084E-15	100,000						
10	6,774E-16	9,817E-16	100,000						
11	6,286E-16	9,110E-16	100,000						
12	6,046E-16	8,762E-16	100,000						
13	5,995E-16	8,689E-16	100,000						

14	5,437E-16	7,880E-16	100,000						
15	4,827E-16	6,995E-16	100,000						
16	4,533E-16	6,569E-16	100,000						
17	3,947E-16	5,720E-16	100,000						
18	3,676E-16	5,328E-16	100,000						
19	3,307E-16	4,793E-16	100,000						
20	3,038E-16	4,404E-16	100,000						
21	2,801E-16	4,059E-16	100,000						
22	2,630E-16	3,811E-16	100,000						
23	2,187E-16	3,170E-16	100,000						
24	2,094E-16	3,034E-16	100,000						
25	1,676E-16	2,429E-16	100,000						
26	1,516E-16	2,198E-16	100,000						
27	1,212E-16	1,757E-16	100,000						
28	9,392E-17	1,361E-16	100,000						
29	7,476E-17	1,083E-16	100,000						
30	5,322E-17	7,713E-17	100,000						
31	3,444E-17	4,991E-17	100,000						
32	1,999E-17	2,897E-17	100,000						
33	8,947E-18	1,297E-17	100,000						
34	3,112E-18	4,510E-18	100,000						
35	3,361E-34	4,870E-34	100,000						
36	-8,602E-19	-1,247E-18	100,000						

37	-2,192E-18	-3,177E-18	100,000						
38	-1,097E-17	-1,589E-17	100,000						
39	-1,948E-17	-2,823E-17	100,000						
40	-2,148E-17	-3,113E-17	100,000						
41	-5,863E-17	-8,497E-17	100,000						
42	-6,265E-17	-9,080E-17	100,000						
43	-8,275E-17	-1,199E-16	100,000						
44	-1,274E-16	-1,846E-16	100,000						
45	-1,416E-16	-2,052E-16	100,000						
46	-1,763E-16	-2,555E-16	100,000						
47	-1,929E-16	-2,795E-16	100,000						
48	-2,079E-16	-3,013E-16	100,000						
49	-2,581E-16	-3,741E-16	100,000						
50	-2,854E-16	-4,136E-16	100,000						
51	-3,251E-16	-4,712E-16	100,000						
52	-3,303E-16	-4,787E-16	100,000						
53	-3,602E-16	-5,220E-16	100,000						
54	-4,238E-16	-6,142E-16	100,000						
55	-4,524E-16	-6,557E-16	100,000						
56	-4,712E-16	-6,828E-16	100,000						
57	-5,443E-16	-7,889E-16	100,000						
58	-5,780E-16	-8,377E-16	100,000						
59	-5,840E-16	-8,464E-16	100,000						

60	-6,062E- 16	-8,786E- 16	100,000						
61	-6,913E- 16	-1,002E- 15	100,000						
62	-6,957E- 16	-1,008E- 15	100,000						
63	-7,425E- 16	-1,076E- 15	100,000						
64	-7,873E- 16	-1,141E- 15	100,000						
65	-8,249E- 16	-1,195E- 15	100,000						
66	-8,653E- 16	-1,254E- 15	100,000						
67	-8,903E- 16	-1,290E- 15	100,000						
68	-1,081E- 15	-1,567E- 15	100,000						
69	-2,239E- 15	-3,246E- 15	100,000						

## Компонентна матриця

	Component	
	1	2
C1.1	0,758	-0,653
C1.5	-0,785	-0,619
C1.6	0,982	-0,186
C1.8	0,982	-0,186
C1.9	0,982	-0,186
C1.16	0,982	-0,186
C1.20	0,889	0,458
C2.1	-0,994	0,105
C2.2	0,982	-0,186
C2.4	0,299	0,954
C2.5	-0,494	0,870
C2.6	-0,494	0,870
C2.7	0,982	-0,186
C2.8	0,978	0,208
C2.9	0,149	0,989
C2.10	-0,990	-0,138
C2.11	0,951	-0,310
C3.1	0,169	0,986
C3.2	-0,944	-0,330
C3.4	-0,732	0,682
C3.5	-0,732	0,682
C3.6	0,962	0,274
C3.8	0,933	0,361
C3.9	0,933	0,359
C3.10	-1,000	0,005
C3.11	0,933	0,361
C3.12	-0,978	-0,210
C4.1	0,973	0,232
C4.2	-0,657	0,754
C4.3	-0,936	-0,353
C4.4	-0,997	0,080
C4.5	0,758	0,653
C4.6	-0,949	-0,314
C5.1	0,042	-0,999
C5.2	-0,033	0,999
C5.3	-0,989	0,145
C5.4	-0,604	-0,797
C5.5	0,999	0,046
C5.6	-0,310	-0,951
C5.8	-0,995	0,101



C5.9	0,973	0,232
C6.1	-0,874	0,485
C6.3	-0,925	0,380
C6.5	-0,834	0,552
C6.7	-0,874	0,485
C6.8	-0,925	0,380
C6.9	0,765	0,644
C6.10	-0,993	0,115
C6.12	-0,993	0,115
C6.13	-0,977	0,212
C6.15	-0,977	0,212
C7.1	0,943	0,332
C7.2	0,427	0,904
C7.3	0,906	-0,423
C7.4	0,942	0,336
C7.5	-0,697	-0,717
C7.6	0,951	0,309
C7.7	0,935	0,354
C7.8	0,943	0,332
C7.9	0,427	0,904
C7.10	0,935	0,355
C7.11	-0,834	0,552
C7.12	0,765	0,644
C7.13	0,863	-0,505
C7.14	-0,925	0,380
C7.15	0,864	-0,504
C7.16	-0,703	0,711
C7.17	-0,930	-0,368
C7.18	-0,857	-0,515

Обернена компонентна матриця<sup>а</sup>

	Component	
	1	2
C1.1	-1,000	0,004
C1.5	0,187	-0,982
C1.6	-0,864	0,503
C1.8	-0,864	0,503
C1.9	-0,864	0,503
C1.16	-0,864	0,503
C1.20	-0,371	0,929
C2.1	0,820	-0,573
C2.2	-0,864	0,503
C2.4	0,400	0,916
C2.5	0,943	0,333
C2.6	0,943	0,333
C2.7	-0,864	0,503
C2.8	-0,603	0,798
C2.9	0,536	0,844
C2.10	0,658	-0,753
C2.11	-0,921	0,389
C3.1	0,518	0,855
C3.2	0,497	-0,868
C3.4	0,999	0,035
C3.5	0,999	0,035
C3.6	-0,547	0,837
C3.8	-0,467	0,884
C3.9	-0,469	0,883
C3.10	0,758	-0,652
C3.11	-0,467	0,884
C3.12	0,600	-0,800
C4.1	-0,582	0,813
C4.2	0,990	0,139
C4.3	0,475	-0,880
C4.4	0,805	-0,594
C4.5	-1,000	0,004
C4.6	0,511	-0,860
C5.1	-0,687	-0,727
C5.2	0,680	0,733
C5.3	0,842	-0,539
C5.4	-0,067	-0,998
C5.5	-0,724	0,690
C5.6	-0,389	-0,921
C5.8	0,818	-0,576
C5.9	-0,582	0,813
C6.1	0,978	-0,207
C6.3	0,948	-0,319
C6.5	0,882	0,122

Додаток №6

Фактори конкурентоспроможності	Фірма	Конкуренти	
		А	Б
1. Продукт	5	4	5

Якість	5	4	4
Технічні параметри	5	4	4
Стиль	5	4	4
Престиж торгової марки	4	5	5
Упаковка			
Ремонтопридатність	5	4	4
Гарантійний строк експлуатації	5	4	4
Унікальність	5	4	4
Надійність	5	4	4
Захищеність патентами	1	5	5
2. Ціна	5	3	3
Розмір преїскурантної ціни	5	4	4
Розмір знижок	5	3	3
Строки платежів	5	2	2
Умови кредитування	5	1	1
3. Канали розподілу	1	5	5
Кваліфікація торговельних представників	1	5	5
Розвиток системи оптових посередників Кваліфікація торговельного (збутового) персоналу	1	5	5
Раціональність структури каналів	1	5	5
Охоплення ринку	1	5	5
Розвиток складських площ			
Система управління запасами	1	5	5
Система транспортування продукції	2	5	5
4. Система комунікацій			
Розвиток реклами	1	5	5
- для споживачів	5	5	5
Індивідуальний (персональний) продаж	5	5	5

- презентація товарів;	4	5	5
- навчання і підготовка збутових служб	1	5	5
Система стимулювання збуту	1	5	5
Загальна кількість балів:	105	88	98

Додаток №7

Опис фактору	Вплив фактору	Вірогідність зміни фактору (ступень впливу від 1 до 5)					Середня оцінка зміни фактору	Оцінка з поправкою на вагу
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт		
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>								

Вірогідність розвитку воєнних дій в державі, введення режиму надзвичайного стану	3	4	2	2	3	3	2,8	0,11
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	2	3	3	4	3	3,0	0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	1	2	2	2	2	1,8	0,05
Антимонопольне і трудове законодавство	2	4	3	2	3	3	3,0	0,08
Ступень захисту інтелектуальної власності і законодавство про авторське право	1	2	2	1	2	2	1,8	0,02

Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	1	3	2	2	3	2	2,4	0,03
Кількісні і якісні обмеження на імпорт, торгова політика	1	2	2	2	3	3	2,4	0,03
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	2	5	4	3	4	4	4,0	0,10
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	3	3	3	4	4	3,4	0,04
Податкова політика (тарифи і пільги)	3	5	4	5	5	5	4,8	0,18
Бюрократизація та рівень корупції	2	4	3	4	4	4	3,8	0,10
Вибори всіх рівнів	1	1	1	2	2	2	1,6	0,02
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	1	4	3	3	3	3	3,2	0,04
Підтримка керівництва регіону, лояльність влади	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01
Регіональні програми підтримки галузі	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01

#### **ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ**

Рівень розвитку банківської сфери	3	2	3	3	3	2	2,6	0,10
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	3	3	3	2	2	2	2,4	0,09
Збільшення цін постачальників	2	4	5	5	5	4	4,6	0,12
Рівень доходів населення (платоспроможний попит)	3	2	2	2	1	2	1,8	0,07
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	3	4	3	4	3	4	3,6	0,14
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	2	2	2	2	2	2,0	0,05
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	3	3	4	4	3	3	3,4	0,13

Курси основних валют	2	3	3	3	3	2	2,8	0,07
Рівень інфляції і процентні ставки	2	3	3	3	3	3	3,0	0,08
Темпи зростання економіки	1	1	1	2	1	2	1,4	0,02
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>								
Розмір і структура сім'ї	3	4	3	3	3	3	3,2	0,12
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	1	1	1	1	1	2	1,2	0,02
Поло-вікова структура населення і тривалість життя	2	2	3	2	3	2	2,4	0,06
Рівень міграції та імміграційні настрої	3	4	5	4	4	4	4,2	0,16
Темпи зростання населення	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	3	4	3	3	4	3,4	0,09
Розвиток релігії та інших вірувань	2	2	2	2	2	2	2,0	0,05
Спосіб життя і звички споживання	2	2	2	2	2	3	2,2	0,06
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві	1	2	2	2	2	2	2,0	0,03
Вимоги до якості продукції	3	4	3	4	3	4	3,6	0,14
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	1	1	2	1	1	1	1,2	0,02
Ставлення до імпортованих товарів і послуг	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01
Рівень охорони здоров'я та освіти	1	1	1	1	1	2	1,2	0,02
Розвиток транспортної та інформаційної інфраструктури	3	2	2	2	1	1	1,6	0,06
Природно-географічні фактори	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	3	4	3	3	3	3,2	0,12
Доступ до новітніх технологій	3	1	2	21	1	1	5,2	0,20
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	2	4	4	4	4	3	3,8	0,10
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01
Витрати на дослідження і розробки	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	4	3	3	4	4	3,6	0,14

<b>ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК</b>	<b>80</b>						<b>104,2</b>	
-------------------------------	-----------	--	--	--	--	--	--------------	--

Додаток №8

<b>ПОЛІТИЧНІ</b>		<b>ЕКОНОМІЧНІ</b>	
<b>Фактор</b>	<b>Вага</b>	<b>Фактор</b>	<b>Вага</b>
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,18	Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,14
Вірогідність розвитку воєнних дій в державі, введення режиму надзвичайного	0,11	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,13



стану			
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,11	Збільшення цін постачальників	0,12
Бюрократизація та рівень корупції	0,10	Рівень розвитку банківської сфери	0,10
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	0,10	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,09
Антимонопольне і трудове законодавство	0,08	Рівень інфляції і процентні ставки	0,08
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,05	Рівень доходів населення (платоспроможний попит)	0,07
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,04	Курси основних валют	0,07
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	0,04	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,05
Кількісні і якісні обмеження на імпорт, торгова політика	0,03	Темпи зростання економіки	0,02
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	0,03		
Ступень захисту інтелектуальної власності і законодавство про авторське право	0,02		
Вибори всіх рівнів	0,02		
Підтримка керівництва регіону, лояльність влади	0,01		
Регіональні програми підтримки галузі	0,01		
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ</b>		<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>	
<b>Фактор</b>	<b>Вага</b>	<b>Фактор</b>	<b>Вага</b>
Рівень міграції та імміграційні настрої	0,16	Доступ до новітніх технологій	0,20
Вимоги до якості продукції	0,14	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,14
Розмір і структура сім'ї	0,12	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,12
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,09	Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,10
Спосіб життя і звички споживання	0,06	Витрати на дослідження і розробки	0,03
Поло-вікова структура населення і тривалість життя	0,06	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,01
Розвиток транспортної та інформаційної інфраструктури	0,06		
Розвиток релігії та інших вірувань	0,05		
Темпи зростання населення	0,03		
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві	0,03		
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	0,02		
Рівень охорони здоров'я та освіти	0,02		
Ставлення до роботи, кар'єрі, дозвілля і виходу на пенсію	0,02		
Ставлення до імпортованих товарів і послуг	0,01		
Природно-географічні фактори	0,01		

УДК 338.2

Додаток №9

***О. П. Кавтиш,***

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,*

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

***В. А. Бойко,***

*магістрант кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний  
університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського», м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН НА РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ**

***О. Р. Kavtysh,***

*candidate of Economics, associate professor, associate professor of the of the  
Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of  
Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

***V. A. Boyko,***

*master's student of the Department of Economics and Entrepreneurship, National  
Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

## **MANAGEMENT OF ELECTRIC POWER RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CHANGES IN THE MARKET OF ELECTRIC ENERGY**

**Анотація.** Дослідження присвячено аналізу особливостей управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств, зокрема, електроенергетичною при зміні умов функціонування ринку електричної енергії України. Проаналізовано сутність змін на ринку електричної енергії України, визначено схеми взаємодії його учасників, виявлено результати їх запровадження, зокрема у частині динаміки цін на електроенергію для підприємств-споживачів різних регіонів України з урахуванням поділу на вартість самої електроенергії, послуг з розподілу електричної енергії та вартості універсальних послуг. На цій

основі запропоновано організаційні та структурні зміни в управлінні енергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств при роботі на різних сегментах ринку електричної енергії, зокрема, на ринку двосторонніх договорів, ринку на добу наперед, ринку внутрішньодобовому, або, як його ще називають, балансуєчому ринку, та надано рекомендації щодо забезпечення ефективного управління енергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу підприємств. Серед основних та першочергових визначено техніко-технологічне, кадрово-інтелектуальне та організаційне удосконалення енергетичного менеджменту на підприємствах України.

**Ключові слова:** енергетичні ресурси, ресурсний потенціал підприємства, управління потенціалом, оптовий ринок електроенергії, ринок двосторонніх договорів, ринок електричної енергії «на добу наперед», балансуєчий ринок електричної енергії.

**Summary.** The research is devoted to the analysis of features of management of a power component of resource capacity of the enterprises, in particular, of electric energy of Ukraine, electrical power at change of operating conditions of the market. The substance of changes in the market of electric energy of Ukraine is analysed, schemes of interaction of its participants are defined, results of their input, in particular regarding dynamics of the prices of the electric power for the enterprises consumers of different regions of Ukraine taking into account division into the cost of the electric power, services in distribution of electric energy and cost of the universal services are revealed. On this basis organizational and structural changes in management of a power component of resource capacity of the enterprises during the work on different segments of the market of electric energy, in particular, in the market of bilateral contracts, the market for day are offered in advance, to the market intra daily, or as it is called still, to the balancing market, and recommendations concerning ensuring effective management of energy resources in structure of resource capacity of the enterprises are provided. Among the main and primary technical and technological, personnel and intellectual and

*organizational improvement of power management at the enterprises of Ukraine is defined.*

*Energy resources act as an important building block of resource capacity of the enterprises. Among them the main place is allocated to electric energy that for separate types of activity can put enough considerable proportion of energy resources. And taking into account the accelerated realization of modernization reforms, in particular in spheres of ensuring social and economic body height, inducing of body height of industrial potential and also strategic changes in a power engineering, in particular, to power industry, the question of their interdependence and mutually coordination, identification of impact of changes in the electricity market on structure of resource potential, efficiency factors of its use and accretion regarding electrical power resources appears. For this reason, the relevance of consideration of questions and searching of applied instruments of improvement of management of a power component of resource potential which wasn't paid the considerable attention due to lack of a leverage over price dynamics in the conditions of exclusive state regulation of the market of electrical power resources grows. While the condition of the new electricity market of Ukraine puts new calls and enters new opportunities for management of an electrical power component of resource capacity of the enterprises.*

**Key words:** *energy resources, resource potential of the enterprise, potential management, the wholesale electricity market, the bilateral contracts market, the day-ahead electricity market, the balancing electricity market.*

**Постановка проблеми.** Енергетичні ресурси виступають важливим структурним елементом ресурсного потенціалу підприємств. Серед них чільне місце відведено електричній енергії, що для окремих видів діяльності може складати частку у понад 50% серед інших видів енергетичних ресурсів. Так, у промисловості України частка споживання електроенергії складала у 2017 році 42,3 %, у транспортній галузі – 5,7 %, сільському господарстві – 3%. Населення споживало близько 30 % електроенергії [1] і прогнозується суттєве зростання

споживання до 2030 року [2]. А з урахуванням прискореної реалізації модернізаційних реформ, зокрема у сферах забезпечення соціально-економічного зростання, стимулювання зростання промислового потенціалу, а також стратегічних змін у енергетиці, зокрема, електроенергетиці, постає питання про їх взаємозалежність та взаємоузгодження, виявлення впливу змін на ринку електроенергії на структуру ресурсного потенціалу, показники ефективності його використання та нарощення у частині електроенергетичних ресурсів.

Процес змін на ринку електроенергії проходить в стислі терміни на основі уведення в дію нових Правил дії ринку електроенергії в Україні [3] та Енергетичної стратегії України на період до 2035 року [2] і це, у свою чергу, повинно спонукати менеджмент підприємств до підвищення якості управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу, зокрема, електроенергією. Саме тому, зростає актуальність розгляду питань та пошуку прикладних інструментів удосконалення управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу, якій не приділялось значної уваги за рахунок відсутності важелів впливу на цінову динаміку в умовах монопольного державного регулювання ринку електроенергетичних ресурсів. В той час як стан нового ринку електроенергії України ставить нові виклики та уводить нові можливості для управління електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд діяльності реформованих ринків електроенергії та тенденції ціноутворення на ринках електроенергії країн ОЕСР та Європейського Союзу, питання управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу є предметом досліджень Науково-технічного центру електроенергетики «НЕК «Укренерго», профільних аналітиків Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. Питання функціонування ринку електроенергії, впливу на ресурсний потенціал підприємств розглядаються у працях Бохонко І., Колесніченка А. [4], Коссе І. та ін. Джерелом статистичної та аналітичної інформації щодо ціноутворення на ринку електроенергії, динаміки її споживання є річні звіти про результати діяльності національної комісії, що

здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), звітність учасників ринку електроенергії [5].

**Виділення не вирішеної раніше частини загальної проблеми.** В умовах зміни механізму функціонування ринку електричної енергії суб'єкти господарювання стикаються з проблемою удосконалення управління електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу з метою забезпечення її раціонального використання у процесі діяльності і створення доданої вартості. Оскільки даний ресурс займає значну частку у структурі ресурсного потенціалу підприємств, то неефективне управління може призвести до таких наслідків, як: зростання вартості кінцевого продукту підприємств, зменшення конкурентоспроможності продукції на ринку, втрата споживачів тощо. Саме тому детальний аналіз зміни правил роботи ринку електроенергії, перших результатів їх уведення та прогнозування тенденцій дозволить виявити інструменти та удосконалити механізм управління не лише електроенергетичним ресурсом, а і ресурсним потенціалом підприємств, у т.ч. шляхом вивільнення коштів на подальшу модернізацію техніки та технології.

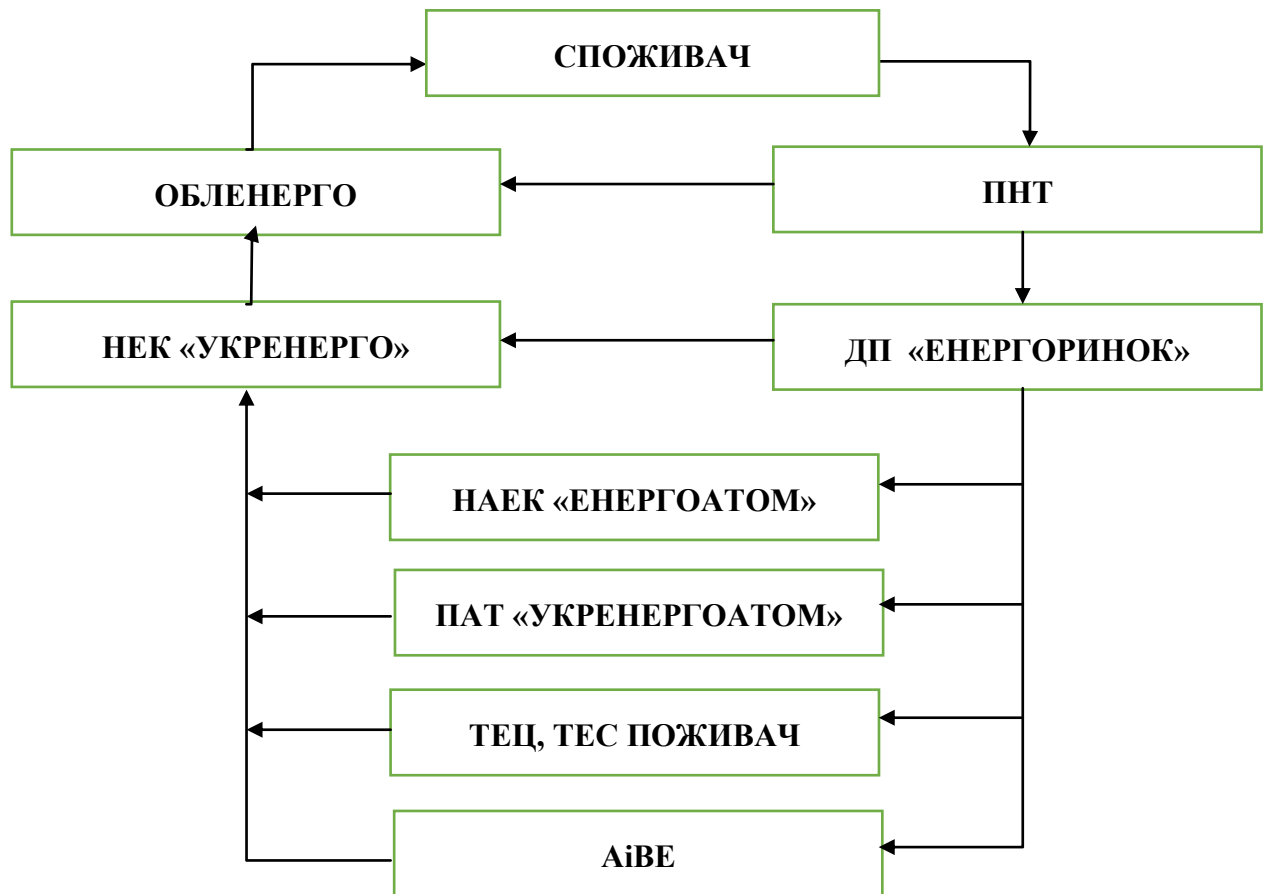
**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення особливостей та напрямів удосконалення управління електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств в умовах уведення змін на ринку електроенергії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із вступом в дію нових Правил ринку, затверджених постановою НКРЕКП № 307 від 14.03.2018 р. [5] (далі – Правила ринку) відбуваються кардинальні зміни в діяльності усіх суб'єктів господарювання, які виробляють, розподіляють, передають та споживають електричну енергію. Тобто зміни на ринку визначають і зміни у поведінці як попиту, так і споживання електроенергії. Електроенергія – важливий ресурс життєдіяльності суспільства, його побутової та економічної складових. Без такого блага не можливо уявити життя людини, а тим більше підприємств, для яких електроенергія виступає одним з основних структурних елементів ресурсного потенціалу.

Саме тому, ефективне управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств може надати додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності власної продукції, особливо коли підприємства мають досить велику складову електричної енергії в собівартості продукції. Відповідно, використовуючи важелі ринку електроенергії за нерегульованими тарифами і використовуючи важелі керування електроенергетичною складовою потенціалу підприємств можливо в сучасних умовах значно зменшити витрати на виробництво продукції, забезпечити зростання інвестиційних ресурсів на розвиток, упровадження результатів НТП, оптимізувати організацію виробництва, а також закласти засади для довгострокового збалансованого розвитку і конкурентоспроможності.

Проаналізуємо особливості змін на ринку електроенергії та визначимо їх вплив на управління електроенергетичними ресурсами підприємств. На рис. 1 наведено структуру енергоринку, який вводиться в дію з 01 січня 2019 року в Україні. Для отримання послуг з розподілу електроенергії споживачам згідно нових правил необхідно мати договір на приєднання до електричних мереж. В якості сторін по даному договору виступають споживач електричної енергії та постачальник послуг з розподілу електричної енергії та інформаційних послуг. Як правило, це підприємства, що володіють електричними мережами і мають відповідні ліцензії, щодо надання такого роду послуг. Для отримання електроенергії необхідно мати договір на постачання електричної енергії кінцевому споживачу. Цих договорів може бути декілька. Водночас, в залежності від вартості постачання електроенергії споживачеві дозволяється змінювати постачальника за встановленою в правилах процедурою. Постачальник повинен мати відповідну ліцензію і бути зареєстрованим на енергоринку. Споживач, також може виступати в якості постачальника як для власних потреб, так і для сторонніх споживачів електричної енергії. При цьому Споживач повинен мати відповідні ліцензії і бути зареєстрованим в якості постачальника кінцевому споживачеві на енергоринку.





**Рис. 1. Структура енергоринку, який вводиться в дію  
з 01 січня 2019 року в Україні**

*Джерело: укладено за матеріалами [2]*

ДП «Енергоринок» виконує роль регулятора. Він купує у виробників усю електричну енергію, що виробляється від усіх типів виробників (АЕС, ГЕС, ГАЕС, ТЕЦ, ТЕС, альтернативна і відновлювальна генерація). Крім того, оплачує за диспетчеризацію електроенергії НЕК «Укренерго». Разом ДП «Енергоринок» та НЕК «Укренерго» представляють собою оптовий ринок електроенергії (ОРЕ). НЕК «Укренерго» приймає від виробників електричної енергії всю вироблену електричну енергію і власними мережами передає її до мереж обленерго або до малих розподільчих мереж. Далі електроенергія потрапляє до споживача, який її і

використовує у власній господарській діяльності. На рис. 2 наведена схема функціонування оптового ринку електроенергії (ОРЕ).



**Рис. 2** Схема функціонування оптового ринку електроенергії (ОРЕ)

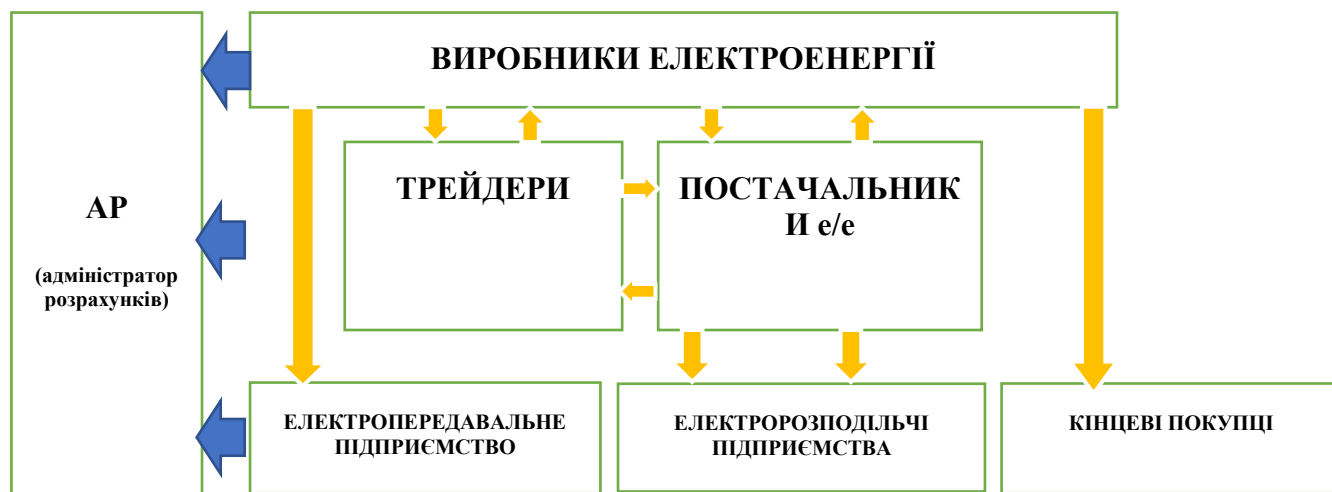
*Джерело: укладено за матеріалами [2]*

Діюча модель ринку запроваджена у ході реформи галузі, яка розпочалась ще у 1996р. На даному ринку всі суб'єкти господарювання мають рівні права для доступу до оптового ринку електроенергії (ОРЕ). ОРЕ створюється на підставі договорів між членами ОРЕ. Договір визначає мету та умови діяльності, права, обов'язки та відповідальність сторін. На сьогоднішній день учасників ринку більш ніж 400.

Отже, електроенергетична галузь України функціонує на основі створеної у 1990-х роках моделі оптового ринку електроенергії за зразком моделі пулу електричної енергії Великобританії. В основу існуючої моделі закладені принципи

збереження об'єднаної електричної системи України та централізованого управління нею.

На рис. 3 наведена схема функціонування ринку двосторонніх договорів.



**Рис. 3** Схема функціонування ринку двосторонніх договорів

*Джерело: укладено за матеріалами [2]*

Ринок двосторонніх договорів здійснюється на повністю двосторонній основі. Ці договори укладаються на позабіржовій основі без централізованої платформи. Двосторонні договори укладаються та здійснюються на оптовому рівні до Д-1 (день мінус 1 день). При цьому, договір може бути виконаний, або анульований. Питання фінансових розрахунків та відповідних гарантій вирішуються на двосторонній основі. Також до укладення договорів можуть залучатись брокери для забезпечення гарантій.

На рис. 4 наведена схема функціонування ринку електричної енергії «на добу наперед».



**Рис. 4 Схеми функціонування ринку електричної енергії  
«на добу наперед»**

*Джерело: укладено за матеріалами [2]*

Ринок «на добу наперед» організований, як оптовий ринок електроенергії, де проводиться торгівля погодинними блоками на наступну добу. Ринок функціонує таким чином, щоб доповнити фізичні номінації, які були зареєстровані раніше до закриття блоків. Тобто, пропозиції щодо відпуску електроенергії в мережу повинні подаватися по кожному генеруючому блоку на усю його доступну потужність. Заявка виробництва повинна відповідати реальній готовності генеруючої одиниці обсягу електричної енергії.

На рис. 5 наведена схема функціонування балансуючого ринку електричної енергії.

Кожна зі схем функціонування ринку, представлених на рис. 3-5, має як свої переваги, так і недоліки з погляду управління електроенергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу підприємств. Тому, для підприємств різних галузей, особливостей виробничого процесу, техніко-технологічної бази, фінансових та інших характеристик існує необхідність обрати свою схему функціонування ринку електричної енергії з огляду на першочергову мету - зменшення витрат на електроенергію, забезпечення її безперебійного постачання, повного та своєчасного виконання договорів.



### **Рис. 5 Схema функціонування балансуєчого ринку електричної енергії**

*Джерело: укладено за матеріалами [2]*

Так, ринок двосторонніх договорів (рис. 3.) дозволяє підприємствам, що мають великі об'єми споживання електричної енергії, закуповувати більш дешеву електричну енергію у великих об'ємах, тим самим забезпечувати стабільне навантаження на електричну мережу. Для підприємств, які працюють за змінним режимом і мають змогу змінювати інтенсивність роботи в різних змінах і в різний час доби шляхом гнучкої зміни виробництва протягом доби, більш раціональною, на наш погляд, є схема функціонування ринку «на добу наперед» (рис. 4.). Підприємства, які мають в своєму арсеналі генератори електричної потужності або мають декілька підприємств, які можуть протягом години зменшувати чи збільшувати навантаження, можуть досить ефективно використовувати схему функціонування «внутрішньодобового» ринку (рис. 5).

Проаналізуємо вплив змін на електроенергетичному ринку у частині цінової динаміки. З 1 грудня 2018 року на Україні підприємства інтенсивно розпочали торги на енергоринку на постачання електричної енергії на січень 2019 року. За результатами аналізу торгів на енергоринку в грудні 2018 року для споживачів електроенергії II класу напруги було виявлено, що вартість 1 кВт/год для споживачів електроенергії, які приймали участь у торгах на енергоринку, знаходилась у діапазоні від 1,2 грн. до 3,7 грн., без урахування витрат на транспортування, на допоміжні послуги, без врахування ПДВ. Таким чином, середня вартість електроенергії по усіх лотах складала 2,68 грн. за 1 кВт/год., ці лоти будуть поставлятися в період січень - квітень 2019 року.

Аналізуючи коливання цін на електроенергію в січні 2019 року для підприємств (споживачів електроенергії II класу напруги) і беручи до уваги ціну на

електроенергію для споживачів II класу напруги в грудні 2018 року «за нуль» (вона складала 2,68 грн. за 1 кВт/год. з урахування витрат на транспортування та ПДВ для II другого класу споживачів), можна сказати, що підприємства, які розпочали адаптацію до цих змін у частині управління електроенергетичними ресурсами, отримали перевагу, що відобразилась у здешевленні електроенергії, можливостях зменшення собівартості та можливостях до зростання конкурентоспроможності.

Водночас, слід зазначити, що з 1 січня 2019 року вводиться ряд додаткових послуг, які також вираховуються у залежності від об'єму спожитої підприємством електроенергії. Це такі послуги, як: «ставки тарифів на розподіл електроенергії для розподільчих компаній з 1 січня 2019 року» (таблиця 1).

**Таблиця 1. Ставка тарифів на розподіл електричної енергії для розподільчих компаній з 1 січня 2019р.**

Назва компанії	Ставка тарифу на розподіл електроенергії, 1 МВт/год, грн., без ПДВ	
	1 клас напруги	2 клас напруги
ПАТ «Вінницяобленерго»	135,15	766,83
ПрАТ «Волиньобленерго»	97,77	666,97
АТ «Дніпровські електромережі»	62,55	430,41
АТ «ДЕТЕК Донецькі електромережі»	145,8	727,73
АТ «Житомиробленерго»	152,42	791,36
ПрАТ «Закарпаттяобленерго»	181,46	838,69
ПАТ «Запоріжжяобленерго»	67,02	487,9
ПрАТ «ДЕТЕК Київські електромережі»	63,06	229,29
ПрАТ «Київобленерго»	157,98	557,28
ПрАТ «Кіровоградобленерго»	201,12	818,45
ПрАТ «Львівобленерго»	126,74	634,02
АТ «Миколаївобленерго»	133,32	641,17
АТ «Одесаобленерго»	114,54	623,1
ПАТ «Полтаваобленерго»	91,96	642,43
ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»	109,41	804,45
ПрАТ «Рівнеобленерго»	121,68	633,24
ПАТ «Сумиобленерго»	100,46	798,63
ВАТ «Тернопільобленерго»	142,5	806,45
АТ «Харківобленерго»	137,23	486,81
АТ «Херсонобленерго»	221,17	670,89
АТ «Хмельницькобленерго»	141,47	769,17
ПАТ «Черкасиобленерго»	101,15	605,57
АТ «Чернівціобленерго»	98,4	687,01
ПАТ «Чернігівобленерго»	166,58	795,13
ДП ЕМ ПрАТ «Атомсервіс»	12,2	479,33
ДР «Регіональні електричні мережі»	60,89	198,19
ПрАТ «ДЕТЕК ПЕМ-Енерговугілля»	26,18	397,91
ТОВ «ДЕТЕК Високовольтні мережі»	25,07	295,89
АТ «Укрзалізниця»	118,13	463,44
ПрАТ «ПЕЕМ Центральна енергетична компанія»	86,86	514,87

Джерело: [6]

Ставки тарифів на надання універсальної послуги для постачальників електроенергії з 1 січня 2019 року приведені у таблиці 2.

**Таблиця 2. Ставка тарифів на надання універсальної послуги для постачальників електричної енергії з 1 січня 2019 року**

Назва компанії	Регіон	Ставка тарифу на універсальну послугу, 1 МВт/год., грн., без ПДВ
ТОВ «Енера Вінниця»	Вінницька обл.	77,47
ТОВ «Волиньенергозбут»	Волинська обл.	62,99
ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги»	Дніпропетровська обл.	56,78
ТОВ «Донецькі енергетичні послуги»	Донецька обл.	92,18
ТОВ «Житомирська обласна енергетична компанія»	Житомирська обл.	75,45
ТОВ «Закарпаттяенергозбут»	Закарпатська обл.	63,49
ТОВ «Запоріжжяелектропостачання»	Запорізька обл.	65,64
ТОВ «Київські енергетичні послуги»	м. Київ	48,96
ТОВ «Київська обласна енергетична компанія»	Київська обл.	53
ТОВ «Кіровоградська обласна енергетична компанія»	Кіровоградська обл.	63,35
ТОВ «Енера Схід»	Луганська обл.	118,63
ТОВ «Львівенергосбут»	Львівська обл.	55,61
ТОВ «Миколаївська енергопостачальна компанія»	Миколаївська обл.	48,97
ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія»	Одеська обл.	56,23
ТОВ «Полтаваенергозбут»	Полтавська обл.	85,78
ТОВ «Прикарпаттяенерготрейд»	Івано-Франківська обл.	71,17
ТОВ «Рівненська обласна енергопостачальна компанія»	Рівненська обл.	62,36
ТОВ «Енера Суми»	Сумська обл.	82,2
ТОВ «Тернопільелектропостач»	Тернопільська обл.	71,9
ПрАТ «Харківенергозбут»	Харківська обл.	57,9
ТОВ «Херсонська обласна енергопостачальна компанія»	Херсонська обл.	43,67
ТОВ «Хмельницькенергозбут»	Хмельницька обл.	59,32
ТОВ «Черкасиенергозбут»	Черкаська обл.	68,64
ТОВ «Чернівецька обласна енергетична компанія»	Чернівецька обл.	52,38
ТОВ «Енера Чернігів»	Чернігівська обл.	68,4

Джерело: [6]

У таблиці 3 наведена вартість 1000 кВт/год. електричної енергії постачальниками по областях України, зокрема афілійованих постачальників відповідних обленерго.

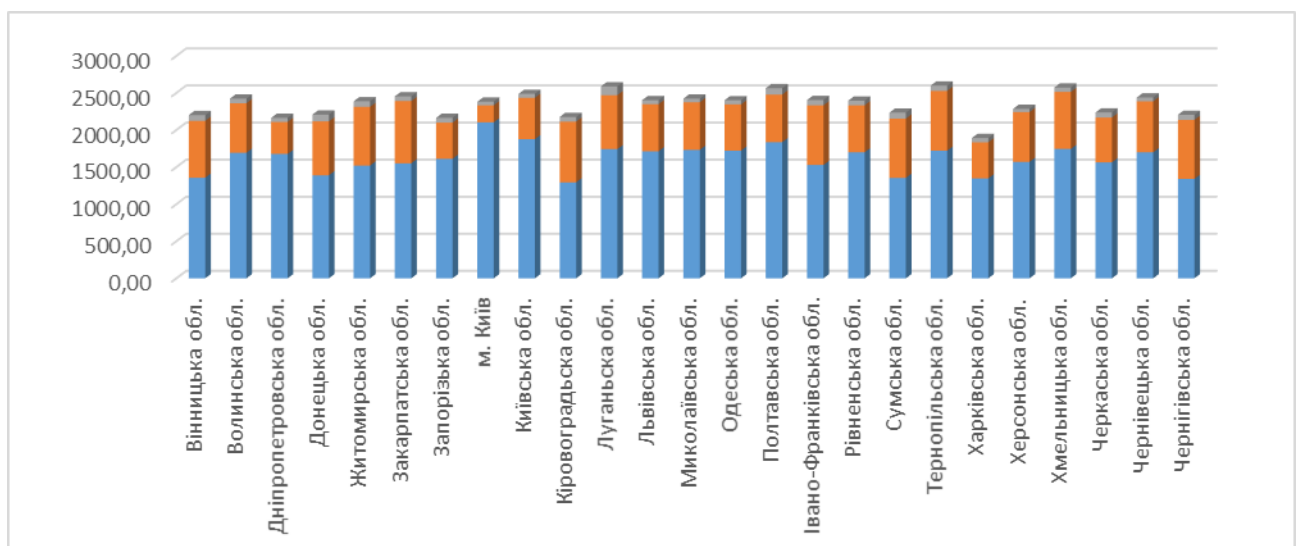
**Таблиця 3. Вартість 1000 кВт/год. електричної енергії постачальниками по областях України, зокрема афілійованих постачальників відповідних обленерго**

Назва компанії	Регіон	Вартість електроенергії з урахуванням транспортування, без урахування додаткових послуг,
----------------	--------	------------------------------------------------------------------------------------------

		1МВт/год., грн., з ПДВ
ТОВ «Енера Вінниця»	Вінницька обл.	2548,58
ТОВ «Волиньенергозбут»	Волинська обл.	2833,00
ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги»	Дніпропетровська обл.	2529,30
ТОВ «Донецькі енергетичні послуги»	Донецька обл.	2539,50
ТОВ «Житомирська обласна енергетична компанія»	Житомирська обл.	2775,34
ТОВ «Закарпаттяенергозбут»	Закарпатська обл.	2868,35
ТОВ «Запоріжжяелектропостачання»	Запорізька обл.	2518,42
ТОВ «Київські енергетичні послуги»	м. Київ	2900,00
ТОВ «Київська обласна енергетична компанія»	Київська обл.	2921,92
ТОВ «Кіровоградська обласна енергетична компанія»	Кіровоградська обл.	2535,34
ТОВ «Енера Схід»	Луганська обл.	2963,79
ТОВ «Львівенергосбут»	Львівська обл.	2817,10
ТОВ «Миколаївська енергопостачальна компанія»	Миколаївська обл.	2849,40
ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія»	Одеська обл.	2814,12
ТОВ «Полтаваенергозбут»	Полтавська обл.	2974,02
ТОВ «Прикарпаттяенерготрейд»	Івано-Франківська обл.	2900,00
ТОВ «Рівненська обласна енергопостачальна компанія»	Рівненська обл.	2900,00
ТОВ «Енера Суми»	Сумська обл.	2583,49
ТОВ «Тернопільелектропостач»	Тернопільська обл.	3033,04
ПрАТ «Харківенергозбут»	Харківська обл.	2201,68
ТОВ «Херсонська обласна енергопостачальна компанія»	Херсонська обл.	2689,92
ТОВ «Хмельницькенергозбут»	Хмельницька обл.	3016,41
ТОВ «Черкасиенергозбут»	Черкаська обл.	2602,52
ТОВ «Чернівецька обласна енергетична компанія»	Чернівецька обл.	2863,24
ТОВ «Енера Чернігів»	Чернігівська обл.	2563,93

*Джерело: укладено авторами на основі комерційних пропозицій з офіційних сайтів підприємств*

Коливання цін на електроенергію в залежності від областей України через афілійованих постачальників відповідних обленерго наведено на рис.6. (дані приведені без урахування ПДВ).





**Рис.6. – Вартість електроенергії за 1 МВт/год. та її складові для кінцевого споживача по областях України, грн., без ПДВ**

*Джерело: укладено авторами на основі комерційних пропозицій з офіційних сайтів підприємств*

Як видно з рис. 6., максимальне значення вартості за електроенергію у січні 2019 р. склало 3,12 грн. за 1 кВт/год. у Тернопільській області, а найнижча вартість за електроенергію у січні 2019 р. - 2,27 грн. за 1 кВт/год. Була у Харківській області. Але крім афілійованих постачальників електроенергії у областях є також декілька десятків незалежних постачальників, які мають можливості постачати більш дешеву електричну енергію. Врахування цього фактору також формує умови для мінімізації витрат на електроенергію і, зокрема, є важелем управління електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств.

На підставі отриманих даних можна зазначити, що перед національними підприємствами стоїть завдання пошуку напрямів удосконалення управління електроенергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу. Серед основних доцільно вказати на: необхідність створення або підвищення ефективності роботи відділів енергоменджменту, що мають виконувати функцію основних координаторів використання енергії як такої і, зокрема, електричної як частини загального об'єму енергії; підвищення рівня компетентності менеджерів та технічних спеціалістів підприємств (економіко-аналітичних, енергетичних, роботи з програмним забезпеченням тощо); удосконалення техніко-технологічного забезпечення системи енергетичного менеджменту, здійснення постійного моніторингу ринку електроенергії та оптимізації схеми роботи в нових умовах. Ці заходи мають першочергове значення і можуть стати основою для раціоналізації управління ресурсним потенціалом підприємств загалом: його плануванням та прогнозуванням, координацією, аналізом та контролем, комунікацією і мотивацією.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було виявлено, що зміни функціонування ринку електричної енергії ставлять перед національними підприємствами завдання підвищення ефективності управління енергетичною

складовою ресурсного потенціалу. У основу мають бути закладені принципи організації ефективних систем енергоменеджменту та їх технічного, технологічного, інформаційного, фінансового, кадрового-інтелектуального забезпечення. Це дасть змогу сконцентрувати зусилля на досягнення поставлених перед підприємствами завдань шляхом оптимізації структури витрат ресурсів, зокрема у частині електроенергії та створить умови для нарощення конкурентоспроможності.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування напрямів підвищення ресурсного потенціалу підприємств шляхом використання коштів, які вивільняються в наслідок вмілого керування енергетичним потенціалом і будуть направлені на модернізацію технологічного та енергетичного обладнання підприємств, пошуку найбільш раціональних схем організаційно-економічного забезпечення роботи систем енергоменджменту підприємств. Тільки за таких умов підприємства можуть бути конкурентоспроможними в сучасних ринкових умовах.

### **Список використаної літератури.**

1. Динаміка і структура виробництва та споживання електроенергії в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vse.energy/news/pek-news/electro/423-electricity-2016-2017>
2. Звіт результати комплексного дослідження ринків електричної енергії та енергетичного вугілля, схвалений Антимонопольним комітетом України 1 червня 2016 року, протокол № 40 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=125980&schema=main>
3. Кодекс систем розподілу: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 310 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 75. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18>
4. Колесніченко А. С. Новий ринок електричної енергії України: складові та умови функціонування суб'єктів [Електронний ресурс] А. С. Колесніченко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2015. - № 12(143) – Режим доступу:

<http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->

[Press/22632/1/EEE\\_2015\\_12\\_Koliesnichenko\\_Novy\\_i\\_rynok.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22632/1/EEE_2015_12_Koliesnichenko_Novy_i_rynok.pdf)

5. Правила ринку: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 307 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 117. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18>

6. Дані офіційного сайту НКРЕКП України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=11889>

7. Закон України «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII від 13.04.2017 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2017. – №№27-28. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2019-19>

8. Кодекс систем передачі: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 309 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 75. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18>

9. Правила ринку "на добу наперед" та внутрішньодобового ринку: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. № 308 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 118. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0308874-18>

УДК 338.2

**О. П. Кавтиш,**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

ORCID: 0000:0002-4304-5220

**В. А. Бойко,**

*магістрант кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний  
університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського», м. Київ*

ORCID: 0000:0003-3018-6582

## **ВИБІР МОДЕЛІ РИНКУ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ ЯК АНАЛІТИЧНА ОСНОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**О. Р. Kavtysh,**

*Phd in Economics, associate professor, associate professor of the Department of  
Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor  
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**V. A. Boyko,**

*master's student of the Department of Economics and Entrepreneurship, National  
Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

## **SELECTION OF THE ELECTRICAL ENERGY MARKET MODEL AS AN ANALYTICAL BASIS OF THE RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE**

*Стаття присвячена дослідженню питань щодо підвищення ефективності управління електроенергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах трансформації ринку електричної енергії. Виявлено, що одним з основних питань, що наразі стоїть перед менеджментом підприємств є пошук аналітичної бази, яка дозволить обрати найбільш оптимальну модель ринку з урахуванням механізмів їхнього функціонування, насамперед, по відношенню до ціноутворення на електроенергію. З цих позицій проаналізовано відповідні механізми, характерні для ринку двосторонніх договорів, на добу наперед або внутрішньодобового ринку, балансуючого ринку, а також визначено особливості процесу ціноутворення на електричну енергію на них. Обґрунтовано, що для здійснення раціонального вибору моделі роботи на ринку електроенергії та формування відповідних інструментів взаємодії з його учасниками менеджменту (в т.ч. енергоменеджменту) підприємств-споживачів доцільно удосконалювати аналітичну базу прийняття управлінських рішень. У якості такої аналітичної основи запропоновано використання положень теорії корисності Дж. фон Неймана і О. Моргенштерна. Обґрунтовано ключові змінні значення цільової функції корисності і доцільність їхнього застосування у процесі вибору відповідної моделі ринку електричної енергії.*

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, ринок електричної енергії, ціна, державне регулювання, теорія корисності, функція корисності, управлінське рішення

**Summary.** *Article is devoted to a research of questions on increase in effective management of electrical power resources of the domestic enterprises in the conditions of transformation of the market of electrical energy. It is revealed that one of the main questions which face management of the enterprises now is search of analytical base which will allow to select the most optimum market model taking into account mechanisms of their functioning and features of pricing. From these positions the corresponding mechanisms characteristic of the market of bilateral contracts are analyzed, in day on before or the vnutrishnyodobovy market, the balancing market and*

*also features of process of pricing on electrical energy on them are defined. The emphasis on issues of functioning power market regarding pricing which are subject to state regulation is placed. It is reasonable that for implementation of the rational choice of a market model of the electric power and forming of the corresponding instruments of interaction with its participants of management (including) the enterprises consumers it is reasonable to energomendzhment to improve analytical base of adoption of management decisions. As such analytical basis it is offered uses of provisions of the theory of usefulness J. von Neumann and A. Morgenshterna. Reasonably key variable values of target function of usefulness and expediency of their application in selection process of the corresponding market model of electrical energy. Among the main the status of electrical networks, ability to quickly change a spozhivayucha and generating capacities is offered to consider the power of work of the enterprise generating power, features of technological operation modes. It is specified that such approach to management of electric resources in structure of resource potential is capable to provide achievement of cost efficiency and smooth operation of the domestic enterprises.*

**Key words:** Resource potential, market of electric energy, price, state regulation, theory of usefulness, function of usefulness, management decision

**Постановка проблеми.** Тривалий період розвитку економіки за екстенсивним сценарієм призвів до суттєвого вичерпання ресурсних можливостей росту виробництва, зокрема енергетичних, що є важливим структурним елементом ресурсного потенціалу підприємств. А з урахуванням прискореної реалізації модернізаційних реформ, забезпечення соціально-економічного зростання, стимулювання зростання промислового потенціалу, а також стратегічних змін у енергетиці, зокрема, електроенергетиці України, постає питання про їх взаємозалежність та взаємоузгодження, виявлення впливу уведених змін на ринку електроенергії на структуру ресурсного потенціалу підприємств, показники ефективності його використання та нарощення у частині електроенергетичних ресурсів. Відповідно перед вітчизняними підприємствами виникла нагальна проблема щодо забезпечення власних потреб, зокрема, виробничо-технологічного

процесу електричною енергією за прийнятною ціною. При цьому, найскладнішим питанням є питання щодо того, яку модель ринку із запропонованих на сьогоднішній день обрати для здійснення господарської діяльності з позицій саме економічної ефективності. Тому, зростає актуальність розгляду питань щодо пошуку прикладних інструментів удосконалення управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу, якій не приділялось значної уваги через відсутність важелів впливу на цінову динаміку в умовах монопольного державного регулювання ринку електроенергетичних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вивчення підвищення ефективності виробництва й управління виробничим потенціалом підприємств розглядалися в роботах відомих дослідників. Серед них варто відзначити таких, як: В.Н. Авдєєнко, Д.В.Андрощук, О.В. Ареф'єва, Ю.О. Барнич, Л.Й. Білоус, Т.В. Бова, Є.І. Бойко, Є.О. Бойко, М.П. Бутко, О.В. Вишневецька, М.В. Гладій, Л.В. Дейнеко, А.О. Заїнчковський, С.О. Іщук, О.В. Кендюхова, О.М. Ліпич, Н.Г. Міценко, Р.А.Момотюк, І.М.Рєпіна, В.В. Россоха, М.П.Сахацький та інші. Питання розвитку ринку електричної енергії та впливу його реформування на ресурсний потенціал підприємств є предметом досліджень Машалева В. О., Богацької Н.В., Хачатуряна В.В.

Віддаючи належне зазначеним науковим дослідженням варто зазначити, що наразі все ще не повною мірою відображені особливості вирішення проблем підвищення ефективності формування й використання ресурсного потенціалу підприємств у частині електроенергетичних ресурсів в умовах загострення конкуренції, зміни умов ціноутворення та взаємодії між суб'єктами ринку, прискорення інтеграційних процесів і переходу на інноваційну, ресурсозберігаючу платформу розвитку. Актуальність теми й недостатньо розроблені проблеми визначили мету і завдання даного дослідження.

**Виділення не вирішеної раніше частини загальної проблеми.** З погляду на управління електроенергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу підприємств, основне питання, яке постає перед керівниками в умовах трансформацій ринку електроенергії та умов роботи на ньому - це вибір найбільш

ефективної його моделі. Проте чіткого алгоритму дії підприємств у таких умовах все ще не розроблено, особливо враховуючи такі їх особливості, як: форма власності, розміри та динаміка енергоспоживання, різні режими роботи, технологічні операції тощо.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування вибору найбільш ефективної моделі ринку електричної енергії у процесі управління ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключове питання, яке стоїть перед вітчизняними підприємствами-споживачами електричної енергії у процесі управління нею у структурі ресурсів - це вибір такої моделі ринку, яка дозволить організаційно та економічно забезпечувати безперебійну роботу підприємства та оптимізувати структуру витрат. І саме відповідь на нього, насамперед, є аналітичною основою прийняття рішень у процесі управління електроенергетичними ресурсами у структурі ресурсного потенціалу підприємств. Доцільно розглядати дане питання з двох ключових позицій: загального механізму дії кожної з моделей ринку електричної енергії, що мають свою специфіку, та, відповідно, особливостей процесу ціноутворення на них.

Розглянемо більш детально механізм придбання електроенергії на ринку електричної енергії з позицій підприємств її споживачів з урахуванням змін, що вступають у дію з 1 липня 2019 року, коли замість єдиного оптового продавця (ДП «Енергоринок») запрацює ряд торгових майданчиків: ринок "на добу наперед", внутрішньодобовий ринок, балансуєчий ринок, а також сегмент прямих двосторонніх договорів (табл. 1.).

Таблиця 1 – Ключові особливості механізму дії створених в Україні моделей ринку електричної енергії

Характеристика	Двосторонні договори (ДД)	Ринок "на добу наперед" та внутрішньодобовий ринок (ДНВД)	Балансуєчий ринок (БР)
<b>Загальні особливості функціонування</b>	Купівлю-продаж електричної енергії за двосторонніми договорами здійснюють виробники,	Для участі на ринку ДНВД ринку учасники ринку укладають з оператором ринку договір про участь у	На БР оператором системи передачі здійснюються: купівля та продаж електричної енергії



	електропостачальники, оператор системи передачі, оператори систем розподілу, трейдери, гарантований покупець та споживачі.	ринку ДНВД. Оператор ринку не має права відмовити в укладенні договору про участь у ринку ДНВД, якщо учасник ринку належним чином виконав усі умови правил щодо доступу до даного ринку.	для балансування обсягів попиту та пропозиції електричної енергії у межах поточної доби, купівля та продаж електричної енергії з метою врегулювання небалансів електричної енергії сторін, відповідальних за баланс. Надавати послуги з балансування мають право також споживачі.
<b>Купівля-продаж електричної енергії</b>	<p>Учасники ринку мають право вільно обирати контрагентів за ДД, укласти ці договори у довільній формі та на умовах, що визначаються за домовленістю сторін з урахуванням наступних обмежень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробники мають право продавати електричну енергію за ДД, крім обсягів ДНВД;</li> <li>- учасники ринку мають право продавати імпортовану електричну енергію за ДД, крім обсягів, ДНВД;</li> <li>- оператор системи передачі та оператори систем розподілу не мають права продавати електричну енергію за ДД;</li> <li>- оператор системи передачі та оператори систем розподілу мають право купувати електричну енергію за ДД</li> <li>- виробники, що здійснюють виробництво електричної енергії на гідроакумулюючих станціях, мають право купувати електричну енергію за ДД з метою</li> </ul>	<p>Купівля-продаж електричної енергії на ринку ДНВД здійснюється за правилами ринку ДНВД. Регулятор з метою забезпечення достатнього рівня ліквідності на ринку ДНВД має право встановлювати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- граничну нижню межу обов'язкового продажу електричної енергії на ринку ДНВД, але не більше 15 відсотків їхнього місячного обсягу;</li> <li>- граничну нижню межу обов'язкової купівлі електричної енергії на ринку ДНВД з метою компенсації технологічних втрат електричної енергії на її передачу та розподіл електричними мережами - граничну нижню межу обов'язкової купівлі електричної енергії на ринку ДНВД для покриття технологічних потреб.</li> </ul> <p>До торгів допускаються</p>	<p>Постачальник послуг з балансування має відповідати вимогам правил ринку щодо надання послуг з балансування. Для надання послуг з балансування учасники ринку укладають з оператором системи передачі договір на основі типового договору про участь у балансуєчому ринку. Постачальники послуг з балансування реєструються адміністратором розрахунків у порядку, визначеному правилами ринку. Типовий договір про участь у балансуєчому ринку затверджується Регулятором. Постачальник послуг з балансування подає оператору системи передачі свої пропозиції, щодо збільшення або зменшення свого навантаження з</p>

	покриття технологічних потреб гідроакумуючих станцій.	учасники ринку ДНВД, які відповідно до вимог правил ринку ДНВД надали гарантії виконання фінансових зобов'язань за договорами на ринку ДНВД.	метою продажу/купівлі електричної енергії на БР.
<b>Ціна</b>	Розрахунки за ДД здійснюються виключно у грошовій формі. Відповідний ДД має встановлювати: предмет договору, ціну електричної енергії, порядок її розрахунку, обсяг електричної енергії та графіки погодинного обсягу купівлі-продажу електричної енергії, строки та порядок постачання електричної енергії, порядок повідомлення про договірні обсяги купівлі-продажу електричної енергії за укладеним ДД, порядок та форму розрахунків.	Ціна купівлі-продажу електричної енергії на ринку ДНВД визначається для кожного розрахункового періоду оператором ринку за принципом граничного ціноутворення на основі балансу сукупного попиту на електричну енергію та її сукупної пропозиції, а на внутрішньодобовому ринку - за принципом ціноутворення "по заявленій ціні" відповідно до правил ринку ДНВД. Ціни на ринку ДНВД є вільними цінами. За результатами торгів відповідно до правил ринку ДНВД оприлюднюються ціна та обсяги купівлі-продажу електричної енергії для кожного розрахункового періоду. Купівля та продаж електричної енергії на ринку ДНВД здійснюються на підставі відповідних договорів між учасником цього ринку та оператором ринку, укладених за правилами ринку ДНВД.	Команда оператора системи передачі постачальнику послуг з балансування на збільшення або зменшення навантаження для відповідного постачальника послуг з балансування є прийняттям його відповідної пропозиції на балансуєчому ринку оператором системи передачі, зміною його акцептованого добового графіка електричної енергії та визначає взаємні зобов'язання оператора системи передачі та постачальника послуг з балансування з купівлі-продажу відповідного обсягу електричної енергії на балансуєчому ринку за ціною, визначеною відповідно до правил ринку.
<b>Регулювання</b>	Регулятор має право встановлювати максимальний строк дії ДД, який не може бути меншим за шість місяців. Сторони ДД відповідно до	Оператор ринку у порядку та формі, визначених правилами ринку, інформує про договірні обсяги купівлі-продажу	За результатами роботи БР за відповідну добу на підставі даних оператора системи передачі та

	правил ринку інформують про договірні обсяги купівлі-продажу електричної енергії за укладеним договором. Таке повідомлення є підставою для внесення зазначених обсягів до добових графіків електричної енергії відповідних учасників ринку відповідно до правил ринку.	електричної енергії учасниками ринку ДНВД для кожного розрахункового періоду.	адміністратора комерційного обліку адміністратор розрахунків розраховує платежі оператора системи передачі та постачальників послуг з балансування за електричну енергію, ціни небалансу електричної енергії, а також обсяги небалансів електричної енергії учасників ринку і відповідні платежі за них та виставляє відповідні рахунки.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: побудовано на основі [2; 3; 5-7]*

При цьому, як можна побачити, учасники ринку електричної енергії провадять свою діяльність на ринку на договірних засадах і є формально інституціонально захищеними. Для забезпечення функціонування ринку електричної енергії укладаються такі види договорів: двосторонній договір купівлі-продажу електричної енергії, про участь у ринку "на добу наперед", про купівлю-продаж електричної енергії на ринку "на добу наперед", про купівлю-продаж електричної енергії на внутрішньодобовому ринку, про участь у балансуєчому ринку, про врегулювання небалансів, про надання послуг з розподілу, про надання послуг з передачі, про надання допоміжних послуг, про надання послуг з диспетчерського управління, про приєднання до системи передачі, про приєднання до системи розподілу, про доступ до пропускної спроможності міждержавних перетинів, про постачання електричної енергії споживачу, про постачання електричної енергії постачальником універсальних послуг, про постачання електричної енергії постачальником "останньої надії", про надання послуг комерційного обліку електричної енергії, про купівлю-продаж електричної енергії за "зеленим" тарифом та інші [3].

В той же час, як видно з таблиці 1, кожна з моделей має свої особливості, що мають вплив на поведінку споживачів, визначають зміст організаційно-

економічного забезпечення процесу управління електроенергією у структурі ресурсів і, відповідно, умови формування цін на неї, тобто і спроможність підприємств-споживачів діяти економічно раціонально у процесі здійснення господарської діяльності (мінімізувати втрати та максимізувати вигоди, оптимізувати структуру витрат, ресурсне забезпечення).

Розглянемо особливості процесу цінового регулювання на новому ринку електричної енергії. Згідно логіки уведених змін розділимо цінову складову електричної енергії на дві частини: одна частина – та, на яку підприємство не може впливати, і друга – та, на яку підприємство має можливість впливати через вибір моделі ринкових відносин. Характеристика першої з них наведена у табл. 2.

Таблиця 2 - Питання функціонування енергоринку України у частині цін, які підлягають державному регулюванню

<b>На ринку електричної енергії державному регулюванню підлягають</b>	<b>Методики встановлення цін, тарифів та ставок на ринку електричної енергії, що регулюються державою</b>
Тарифи на послуги з передачі електричної енергії	Не менш як за 30 днів до дати, з якої починають застосовуватися ціни
Тарифи на послуги з розподілу електричної енергії, тарифи на послуги з диспетчерського управління	-“-
Ціни на універсальні послуги	-“-
Ціни, за якими здійснюється постачання електричної енергії споживачам постачальником "останньої надії"	-“-
<b>В частині методики їх формування</b>	
Ціни на послуги постачальника універсальних послуг	Не менш як за 30 днів до дати, з якої починають застосовуватися ціни
Постачальника "останньої надії"	-“-
Ціни на допоміжні послуги	-“-
Ставки плати за приєднання потужності та ставки плати за лінійну частину приєднання	-“-
"Зелені" тарифи	-“-
Інші тарифи	-“-

*Джерело: побудовано на основі [2; 3; 5 -7]*

При цьому до процесу ціноутворення з позицій державного регулювання ставляться відповідні вимоги: ціни та тарифи на ринку електричної енергії, що регулюються державою, повинні бути недискримінаційними, прозорими, встановленими з урахуванням вимог цілісності ОЕС України, економічно обґрунтованими та прозорими з позицій витрат відповідного учасника ринку електричної енергії та належного рівня норми прибутку. Крім того, ціни і тарифи

на ринку електричної енергії, що регулюються державою, не повинні допускати перехресного субсидіювання між користувачами системи, обмежувати ліквідність ринку електричної енергії, перешкоджати міждержавній торгівлі електричною енергією [3].

Встановлені таким чином ціни та тарифи на ринку електричної енергії, що підлягають державному регулюванню, та методики їх формування повинні: сприяти ефективній торгівлі електричною енергією та розвитку конкуренції на ринку електричної енергії, створювати економічні стимули для здійснення інвестицій та підтримання у належному стані системи передачі та систем розподілу, стимулювати учасників ринку електричної енергії до підвищення ефективності функціонування ОЕС України, інтеграції ринку електричної енергії і забезпечення безпеки постачання електричної енергії, а також впровадження новітніх технологій у виробничу та управлінську діяльність таких суб'єктів, стимулювати споживачів електричної енергії до ефективного її використання [1].

Тарифи на послуги з передачі та розподілу електричної енергії розраховуються незалежно від відстані, на яку вона передається та розподіляється. Вони можуть складатися з декількох ставок, зокрема, і ставки за користування потужністю електричних мереж. У разі якщо відмінності у структурі тарифів на послуги з передачі електричної енергії або у правилах балансування перешкоджають міждержавній торгівлі електричною енергією, Регулятор вживає заходів для гармонізації структур тарифів і правил балансування, що застосовуються, з тарифами та правилами енергосистеми суміжних держав - сторін Енергетичного Співтовариства [4]. А методики встановлення тарифів на послуги з передачі електричної енергії та на послуги з розподілу електричної енергії мають забезпечувати справедливі норми прибутку на інвестований капітал, а також короткострокові та довгострокові стимули оператору системи передачі та операторам систем розподілу для підвищення ефективності, проте не мають стимулювати збільшення обсягів передачі та розподілу електричної енергії [3].

Таким чином, розуміючи особливості механізмів взаємодії суб'єктів на аналізованих ринках, підприємствам доцільно більш ґрунтовно підійти до

основного показника для вибору моделі ринку, яким є ціна на електричну енергію. З урахуванням зазначеного, для порівняння різних альтернатив і вибору найкращої з них підприємствам доцільно посилювати аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у частині управління енергетичною складовою ресурсного потенціалу за критерієм корисності. Використання кількісної міри їхніх властивостей може бути базою для порівняння альтернатив між собою та вибору найкращої. У основу пропонується покласти методи математичного оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень. Серед них на увагу заслуговує теорія корисності, розроблена Дж. фон Нейманом і О. Моргенштерном [8]. Окрім положень даної теорії корисності можливо використовувати і інші, проте теорія корисності досить проста, що дозволяє з легкістю використовувати її спеціалістами з енергоменеджменту.

Математичною основою даної теорії виступає система аксіом, у яких стверджується існування деякої міри цінності, що дозволяє впорядкувати альтернативи. Така міра називається функцією корисності, або корисністю результатів. В нашому випадку корисністю результатів виступає ціна електричної енергії. У якості альтернатив розглянемо моделі функціонування ринку електричної енергії «двосторонні договори», «ринок на добу наперед та внутрішньодобовий ринок», «балансуючий ринок». Тобто, маємо три альтернативи. За усіма трьома можливо отримати електричну енергію, але вартість для підприємства буде різною. Відповідно, важливо для здійснення ефективного керування ресурсним потенціалом підприємства мати чітке уявлення про найефективнішу модель.

Практичне застосування теорії корисності ґрунтується на аксіомах: результат  $x_i$  є кращою за альтернативу  $x_j$  (записується  $x_i > x_j$ ), тоді і тільки тоді, коли  $u(x_i) = f(x_i) > u(x_j)$ , де  $u(x_i)$  і  $u(x_j)$  – значення корисності альтернатив  $x_i$  і  $x_j$  відповідно.

Якщо  $x_i > x_j$ , а  $x_j > x_k$ , то  $x_i > x_k$ , і  $u(x_i) > u(x_k)$ .

Якщо  $x_1, x_2$  - деякі альтернативи, то  $u(x_1, x_2) = u(x_1) + u(x_2)$ .

Аналогічно, коли є  $n$  результатів  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , які досягаються одночасно, то [8]:

$$U(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n u_i(x).$$

Іншими словами, корисність кількох результатів, які досягаються одночасно, дорівнює сумі значень їхньої корисності.

Визначимо із застосуванням понять функції корисності (цільової функції)  $f(x)$  такі відношення на множині альтернатив  $x_i$ :

- відношення слабкої (нестрогой) переваги «не гірше», що позначається символом  $\geq$ ,
- відношення рівноцінності, що позначається символом  $\sim$ ,
- відношення строгої переваги, що позначається символом  $>$ .

Для двох альтернатив  $x_1, x_2$  можна стверджувати, що:

$x_1 \geq x_2$ , тоді і тільки тоді, якщо  $f(x_1) \geq f(x_2)$ ;

$x_1 \sim x_2$ , тоді і тільки тоді, коли  $f(x_1) = f(x_2)$ ;

$x_1 > x_2$ , тоді і тільки тоді, якщо  $f(x_1) > f(x_2)$ .

Символи  $\geq$  і  $<$  при порівнянні значень цільових функцій для різних альтернатив беруться залежно від того, чи вважається кращою альтернатива при більшому або меншому значенні цільової функції [9].

Змінними значеннями цільової функції, що впливають на функцію корисності на кожному підприємстві, будуть свої. Насамперед, до них варто віднести: встановлену потужність підприємства; встановлену генеруючу потужність; технологічні режими роботи підприємства (такі як неперервний режим роботи, циклічний режим роботи, багатозмінний режим роботи, режим роботи п'ять днів на тиждень з вихідними в суботу та неділю, тощо); стан електричних мереж; можливість швидко змінювати споживаючу та генеруючу потужність.

Наведені змінні, на наш погляд, є основними і мають суттєвий вплив на визначення моделі щодо використання функції корисності при прийнятті рішення в управлінні енергетичною складовою ресурсного потенціалу. Їх кількість може варіюватись залежно від специфіки діяльності підприємств та її параметрів. Наприклад, для вибору альтернатив тобто (умов ринку), за якими повинно працювати підприємство, основним показником першого порядку є потужність споживання. З малою потужністю найбільш вигідно використовувати ринок

двосторонніх договорів, для великої потужності краще підходить ринок на добу наперед. А от для середньої потужності, де є наявна перевага, необхідно вести додатковий критерій, для більш точного визначення, наприклад, режим роботи і процес повторити з більш уточненими даними. Такі ітерації необхідно проводити до тих пір поки не буде отримана перевага.

Запропонований підхід дозволить оптимізувати процес прийняття рішень при виборі моделі ринку, на якій доцільно зупинитися кожному конкретному підприємству. Також він має вплив на процес управління ресурсним потенціалом загалом, оскільки електроенергія в сучасних умовах є одним з ключових ресурсів, задіяних як у виробничій, так і у поза виробничій діяльності.

Варто також зазначити, що запропонований підхід доцільно використовувати підприємствам, які проводять «активну» діяльність на ринку електричної енергії і виступають у ролі, як мінімум, її постачальника кінцевому споживачеві. Тим самим, вони оперативно можуть реагувати на зміни вартості на однойменних ринках електричної енергії. Також його використання є доцільним і у випадку заключення договорів із «енергозбутами» (дочірніми підприємствами обленерго), коли суттєва частка ризиків та витрат, які матиме «енергозбут», буде перекладатись на плечі споживача за рахунок умов підписаних договорів. В такому випадку підприємства не можуть вільно управляти електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу, але за рахунок використання запропонованої методики вони можуть мінімізувати наслідки їх настання частково, оптимізуючи процес аналізу та прогнозування використання електроенергії у структурі своїх ресурсів.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було виявлено, що використання функції корисності для підвищення ефективності управління електроенергетичною складовою ресурсного потенціалу підприємств може виступати аналітичною основою прийняття раціональних управлінських рішень. Її застосування обмовлене необхідністю оптимізації процесу вибору моделі ринку (двосторонніх договорів, на добу наперед або внутрішньодобового, балансуєчого), механізму придбання електричної енергії (взаємодії суб'єктів)



підприємствами-споживачами, а також процесу ціноутворення. При цьому здійснений вибір визначає особливості не лише організації основних, а і допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів, і, у свою чергу, вимагає удосконалення роботи підрозділів з енергетичного менеджменту.

Обґрунтовано базові змінні значення цільової функції корисності, серед яких: потужність роботи підприємства, генеруюча потужність, технологічні режими роботи, стан електричних мереж, здатність швидко змінювати споживаючу та генеруючу потужності. Вони найбільш повно відображають умови, які необхідно враховувати при виборі моделі ринку електроенергії та механізму роботи на ньому, процесу ціноутворення.

Тільки за умов використання сучасного аналітичного інструментарію прийняття управлінських рішень підприємства можуть бути конкурентоспроможними в сучасних ринкових умовах як на новому ринку електричної енергії, так і взагалі в системі ринкових відносин, де ефективне управління складовими ресурсного потенціалу визначають успішне функціонування і розвиток.

### **Список використаної літератури**

1. Колесніченко А. С. Новий ринок електричної енергії України: складові та умови функціонування суб'єктів [Електронний ресурс] А. С. Колесніченко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2015. - № 12(143) – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22632/1/EEE\\_2015\\_12\\_Koliesnichenko\\_Novy\\_i\\_rynok.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22632/1/EEE_2015_12_Koliesnichenko_Novy_i_rynok.pdf)
2. Кодекс систем розподілу: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 310 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 75. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18>
3. Правила ринку: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 307

- [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 117. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18>
4. Дані офіційного сайту НКРЕКП України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=11889>
5. Закон України «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII від 13.04.2017 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2017. – №№27-28. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2019-19>
6. Кодекс систем передачі: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. N 309 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 75. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18>
7. Правила ринку "на добу наперед" та внутрішньодобового ринку: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. № 308 [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр - 2018. - № 118. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0308874-18>
8. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 300 с.